جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية
"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن"

The Reality of Human Resources Planning and its Effect on Organizational Effectiveness "An Empirical Study on Commercial Banks Working in Jordan"

إعداد الطالب

خالـــد حسين المهـــداوي

٠٦٢٠٥٠٢٠٠٣

إشراف الدكتور

زيـــــاد الصمادي

٢٠٠٨/٢٠٠٧

ب

واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية
"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن"

The Reality of Human Resources Planning and its Effect on Organizational Effectiveness "An Empirical Study on Commercial Banks Working in Jordan"

إعداد الطالب

خالد حسين المهداوي

٠٦٢٠٥٠٢٠٠٣

إشراف الدكتور

زياد الصمادي

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور زياد الصمادي	مشرفا ورئيسا	
الدكتور عدنان ابو الهيجاء	عضوا	
الدكتور رياض ابا زيد	عضوا	
الدكتور علي الضلاعين	عضوا	

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصى بإجازتها/ تعديلها / رفضها بتاريخ ٢٠٠٨/٦/٣م

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى :

- إلى روح أبي الطاهرة.

- إلى أمي الغالية التي طالما شجعتني وشحذتني بالقوة والصبر.

- إلى أخي وأختي

- إلى الصديقان اللذان لهما من اسمهما نصيب

نبيل بشايرة و حسام مهيدات

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني الى هذا، أتقدم بالشكر والتقدير للمشرف الفاضل الدكتور زياد الصمادي الذي طالما مد لي يد المساعدة ولم يتوانى يوما عن إنارة دربي للمضي بالطريق الصحيح. كما أتقدم بجزيل الشكر الى لجنة المناقشة التي تحملت اعباء مناقشة الرسالة:

- عميد كلية ادارة المال والاعمال الدكتور: عدنان ابو الهيجاء .
- الدكتور الفاضل: رياض ابا زيد.
- سعادة النائب الدكتور: علي الضلاعين

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في جامعة آل البيت لما قدموه من رعاية واهتمام طول فترة برنامج الماجستير.

وجزيل الشكر إلى الزميل محمد العازمي لمشاركتي في تحمل أعباء توزيع الاستبانات.

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملحق **الصفحة**

فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة

الملخص باللغة العربية

واقع تخطيط الموارد البشرية وأثرة على الفاعلية التنظيمية

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن

إعداد

خالد حسين المهداوي

إشراف الدكتور

زياد الصمادي

هدفت الدراسة الى معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن عن طريق: تحليل البيئة، تحديد الطلب والعرض من الموارد البشرية، وأخيرا قرارات التطبيق، وبيان أثرة على الفاعلية التنظيمية المتمثلة في: القدرة على التكيف، التطور الوظيفي، الرضا الوظيفي، والقابلية للتطور العلمي.

استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل باجراءها على مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية، ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحليل التباين الأحادي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

من خلال تحليل بيانات الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

١- أظهرت نتائج تحليل البيئة عناصر البيئة الخارجية بأنه يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن معلومات عن مصادر الموارد البشرية الخارجية ، ومتابعة آخر التطورات التكنولوجية بالإضافة الى ترجمة التأثير للعوامل الخارجية على البنك بدرجة عالية، في حين أثبتت نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية بان إدارة الموارد البشرية تقوم بدراسة وتحليل معدل التضخم والفائدة في الاقتصاد الوطني وتحليل اثر الضرائب المفروضة على البنك بدرجة متوسطة.

٢- بينت نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية بأنه يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن معلومات عن وصف الوظائف والمعلومات الديغرافية عن الموظفين بالإضافة وجود ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وعملية تخطيط الموارد البشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية في القطاع المذكور بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها بالإضافة الى أنها تقوم إعطاء أهمية لظروف العمل المادية في عملية التخطيط بدرجة عالية.

٣- كشفت نتائج تحليل الطلب المتوقع من الموارد البشرية بأنه تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية معلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة، كما تقوم بالتنسيق مع الإدارات الأخرى قبل إجراء تعيينات أو تنقلات أو ترقيات، بالإضافة الى أنها تقوم بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث العدد والمواصفات والوقت المناسب لإجراء التعيينات بدرجة عالية.

٤- توصلت نتائج تحليل العرض من الموارد البشرية بأنه تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن بأنه يتوفر لديها معلومات عن حركة العاملين، كما تقوم بدراسة سوق العمل الخارجي لسد الاحتياجات، بالإضافة الى أنها تقوم باستخدام الترقية الداخلية كأساس لملئ الشواغر، وأخيرا تقوم بعقد جلسات توجيهية وإرشادية مع العاملين لديها لتحديد المسار الوظيفي لهم بدرجة عالية.

٥- أوضحت نتائج قرارات التطبيق بان إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية تقوم بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة، كما تقوم بتوجيه برامج تدريبية حسب متطلبات العمل ، كما تعتمد أسلوب تقييم المهارات في تقييم العاملين ومساواة العاملين بالنسبة للفرص التدريبية بدرجة عالية.

٦- كشف تحليل البيانات الديمغرافية بعدم وجود تباينا ظاهريا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر على تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

٧- كما كشفت نتائج تحليل البيانات الديمغرافية المذكورة بعدم وجود تباينا ظاهريا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة والعمر على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الاردن، في حين نتائج التحليل وجود تباين ظاهري للمؤهل العلمي، وبإجراء عملية التحليل للمتغير المذكور لبيان اثر المؤهل العلمي جاءت الفروق لصالح فئة الدراسات العليا.

٨- توصلت معامل تحليل معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر تخطيط الموارد البشرية في مجال تحليل البيئة الخارجية، تحديد الطلب من الموارد البشرية وتحديد العرض من الموارد البشرية تأثير ايجابي طردي وبدرجة ارتباط قوية على الفاعلية التنظيمية، فيما كان تأثير تخطيط الموارد البشرية فيما يخص تحليل البيئة الداخلية، وقرارات التطبيق تأثير ايجابي ولكن بدرجة متوسطة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقــدمـــة

التخطيط بشكل عام نشاط تمارسه المنظمات على ثلاثة مستويات: العـــام والأعمـــال والوظيفي ، فعلى المستوى العام للمنظمة باستخدام التخطيط لتحديد الأعمال التـــي تـــدخلها أو تتجنبها المنظمة ، وركز التخطيط على مستوى الأعمال فـــي تحديـــد الأهـــداف والأســـلوب المناسب لتحقيق تلك الأهداف أو تحديد الأسلوب الأفضل للتنافس في بيئة أعمال المنظمة ، أما على المستوى الوظيفي فقد ظل نشاط التخطيط يعاني من الإهمال سواء تعلق الأمر بتخطـــيط النشاط التسويقي أو الإنتاجي أو تخطيط الموارد البشرية وظل الحال على ما هو عليـــه الـــى الثمانينيات من القرن المنصرم .

وبتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها وزيادة التغيرات البيئية فرضـــت على المنظمات إن تولي التخطيط الوظيفي نفس الأهمية التي توليها للتخطيط العـــام لتخطـــيط الأعمال .

انعكس ذلك في زيادة الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي عدة البعض حجر الأساس والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية المنظمة [١] .

ذلك لان التخطيط للموارد البشرية هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الإدارة مـــن تكـــوين وتنمية وتطوير مواردها البشرية[٢] .

ذلك لان التخطيط للموارد البشرية هو الذي يضمن الحصول علـــى الفـــرد المؤهـــل لإشغال الوظيفة بمعنى آخر انه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية وفورية ، كما انه هو الذي يكشف للمنظمة عن حاجتها الى التخلص من الإعداد الزائدة من العمال أو الاحتياجات التدريبية لهم ، وكل ما ذكر ذو علاقة مباشرة بفاعلية المنظمة[٣].

([1])خالد الهيتي . **ادارة الموارد البشرية** . ط١ . دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن . ٢٠٠٣ . ص ٦٧ – ٦٨

([2]) إبراهيم حمد العبود وآخرون . **تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية** . دط . معهد الإدارة العامة . السعودية ١٩٩٣ . ص٧

([3]) راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية** ، دط . المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ص٧٥

1.1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية، والتي برزت من خلال ملاحظة الباحث أثناء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، كثير من النقص في قطاع تخطيط الموارد البشرية، كما انه حتى الآن لا يوجد تقديم منظم يحاول الربط ما بين الموارد البشرية أصلا بشكلها العام وتخطيط الموارد البشرية بشكل خاص، وكيف إذا كانت هي محور وظائف الموارد البشرية والبعض من المهتمين يعتبرونها أولى وظائفها.

كما إن الدراسات التي تناولت الفاعلية تعاني الكثير من التناقض والاختلاف في نتائجها ويرجع السبب في ذلك الى عدم استخدام الباحثين مقياس محدد للفاعلية التنظيمية واستخدامهم مداخل متعددة لقياس هذه الظاهرة مما جعل إجراء المقارنات والانسجام في نتائج الدراسات مسالة بالغة التعقيد، وتعتبر هذا الدراسة المتواضعة مساهمة لحل المشكلة النظرية التي تقوم عليها الدراسة أصلا.

كما تأتي الدراسة محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية :

١- ما واقع تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ؟

٢- ما دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في الفاعلية التنظيمية ؟

٣- ما دور تحديد الطلب من الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية ؟

٤- ما دور تحديد العرض من الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية ؟

٥-ما دور قرارات التطبيق بتخطيط الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية؟

1.1.3 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى :

١- بيان واقع تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة الأردنية .

٢- توضيح اثر تخطيط الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن .

٣- معرفة اثر العوامل الديمغرافية للمديرين على عملية التخطيط للموارد البشرية وأثرها على الفاعلية التنظيمية .

٤- الخروج بنتائج وتوصيات سوف تقوم بدورها في مساعدة باحثين آخرين لتناول الموضوع ودراسته من أبعاد أخرى .

1.1.4 فرضيات الدراسة :

تطرح الدراسة الفرضيات التالية الى :

- الفرضية الرئيسية الأولى: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطـيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية . وتقسم الى :

١- الفرضية الفرعية الأولى: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بـين تحليـل البيئة من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى .

٢- الفرضية الفرعية الثانية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تحديـد الطلب من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية .

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تحديـد العرض من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية .

٤- الفرضية الفرعية الرابعة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قـرارات التطبيق من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية للمتغيرات الديمغرافية للمديرين (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، السن).

١- الفرضية الفرعية الأولى: هل توجد فروقات ذات دلالـة إحـصائية بـين تخطيط الموارد البشرية والمتغيرات الديمغرافية للمديرين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، السن) .

٢- الفرضية الفرعية الثانية: هل توجد فروقات ذات دلالـة إحـصائية بـين تخطيط الفاعلية التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية للمديرين (الجنس، المؤهـل العلمي، سنوات الخبرة، السن).

1.1.5 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة:

١- كونها تحاول الربط بين تخطيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية ، وان المهـتم بالموضوع يلاحظ ندرة الدراسات العربية في هذا المجال ، لذلك تسهم الدراسة بشكل

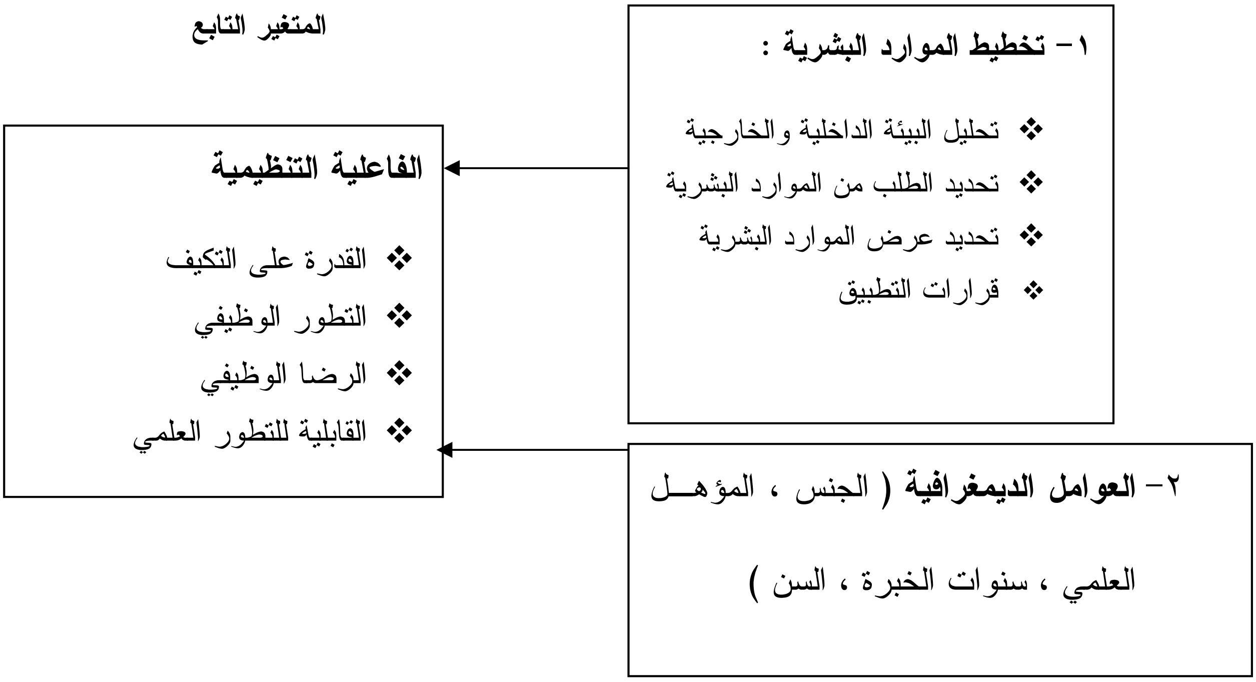
جلي في تحقيق إضافة متواضعة للمعرفة الإدارية في كونها تتمثل بمحاولة استكشافية لأثر تخطيط الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية

٢- كما تأتي أهمية الدراسة من كونها تحاول إلقاء الضوء على وظيفة مهمة من وظائف الموارد البشرية وهي تخطيط الموارد البشرية ، والتي قد زاد الحديث في الآونة الأخيرة عنها في الأردن ؛ وذلك لما تعانيه الأردن من قلة مواردها الطبيعية واعتمادها على مواردها البشرية .

٣- معرفة أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الفاعلية التنظيمية نظرا لاختلاف نتائج البحوث واحتوائها على الكثير من الغموض والاختلاف وذلك لاختلاف المؤشرات التي يتناولها الباحثين .

1.1.6 مخطط الدراسة :

المتغيرات المستقلة :



تم إعداد مخطط الدراسة من قبل الباحث مستفيدا من:

1-John Ivancevich, **Human Resources Management**, Homewood,USA, 1992, P147

٢- فاضل حميد مزعل الدليمي، مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق، **دراسات الجامعة الأردنية**، مجلد ٢١، عدد ٤، ١٩٩٤.ص٤٨٧.

3-Edwared E. Lawler III , **From Human Resources Management to Organizational Effectivenes**s, Vol 44, Iss 2, 2005.168-169.

1.1.7 التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

– تخطيط الموارد البشرية : تحليل البيئة الخارجية: تحليل المنظمة للبيئة الخارجية التي تعمل لها تأثير مباشر على عملها.

تحليل البيئة الداخلية: تحليل بيئة العمل الداخلية للمنظمة من خلال تحليل ظروف العمل، الوظائف الموجودة، طبيعة الأعمال، معلومات عن الموظفين.

تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: وهي تحديد ما تحتاجه المنظمة من عاملين لتحقيق أهدافها.

تحديد العرض من الموارد البشرية: معرفة ما يمكن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية اللازمة سواء من سوق العمل الخارجي أو الداخلي.

قرارات التطبيق: مقارنة المنظمة ما هو متوفر لديها مع ما تحتاجه([1]).

– الفاعلية التنظيمية : وهي القدرة التي تمتلكها المنظمة على التكيف: عن طريق انفتاح المنظمة على البيئة والتفاعل مع المجتمع، والقابلية للتطور العلمي: وهو درجة تطور للأقسام والتطور النوعي في مؤهلات العاملين، والتطور الوظيفي: تطوير وظائف جديدة تماشيا في التفاعل مع المجتمع، وتطوير كفاءة العاملين للعمل في هذه الوظائف، والرضا الوظيفي: وهي درجة الرضا التي تحققها المنظمة للعاملين([2]).

---

(1) Ivancevich**, Human Resoures Management** , opcit, P 147

([2]) الدليمي، "مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، مرجع سابق، ص ٥١٠.

1.2 منهجية الدراسة

1.2.1 مقدمة:

يتضمن هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث طبيعة الدراسة، طــرق جمــع البيانات والمعلومات المختلفة، ومن ثم توضيح الاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة ، كما سيتم معرفة كيفية اختيار مجتمع الدراسة والإجراءات التــي اتبعــت فــي توزيــع أداة الدراسة (الاستبانة)، ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانــات ومقــاييس التحليل التي استخدمت لقياس أبعاد الدراسة في الأداة المتبعة، وأخيرا أهــم المحــددات لهــذه الدراسة من وجهة نظر الباحث.

1.2.2 تصميم الدراسة:

تتصف الدراسة بأنها دراسة وصفية تحليلية .

- دراسة وصفية: من خلال اعتماد هذه الدراسة على المنهج الوصــفي فــي محاولــة للتعرف على أهمية وهدف تخطيط الموارد البشرية وعلاقته مع بعض وظــائف إدارة الموارد البشرية ودورة حياة المنظمة، كما سيتم التعرف على أهم مستوياته، وركــائز نجاحه واهم المراحل التي يمر بها، كذلك التعرف على الأســاليب المتبعــة تخطــيط الموارد البشرية سواء الكمية أو الوصفية، وأخيرا أهم المشاكل في هذه العملية.
وأخيرا التعرف على أهم المداخل والمؤشــرات والعوامــل المــؤثرة فــي الفاعليــة التنظيمية.
- دراسة تحليلية: من خلال اعتماد هذه الدارسة على المنهج التحليلي من خلال تحليــل اثر تخطيط الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية، بتحليل البيانات والمعلومات الأولية التي قد تم جمعها بواسطة أداة الدراسة.

1.2.3 مجتمع الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد بلغ عددها 23 بنك حيث اعتمدت الدراسة في عدد البنوك التجارية العاملة في الأردن على تقرير المسح الصادر مــن البنك المركزي في نهاية عام 2005.

والجدول (١/١) يوضح مجتمع الدراسة:

جدول (١/١)

البنوك التجارية العاملة في الأردن

البنوك التجارية الأردنية	**البنوك التجارية غير الأردنية**
البنك العربي	بنك HSBC الشرق الأوسط
البنك الأهلي الأردني	البنك العقاري المصري العربي
بنك الأردن	مصرف الرافدين
بنك القاهرة عمان	CITY BANK
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	بنك Standard Chartered
البنك الأردني الكويتي	بنك الكويت الوطني
البنك التجاري الأردني	بنك عودة
بنك الاستثمار العربي الأردني	بنك لبنان والمهجر
بنك المؤسسة العربية المصرفية(الأردن)	
البنك الأردني للاستثمار والتمويل	
بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	
بنك سوستيه جنرال- الأردن	
بنك الصادرات والتمويل	
البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل	
البنك العربي الإسلامي الدولي	

المصدر: البنك المركزي الأردني

1.2.4 عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة وذلك لإمكانية الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لصغره نسبيا.

1.2.5 طرق جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد هذه الدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات من خلال:

١- مصادر أولية: من خلال استخدام هذه الدراسة الاستبانة كأداة لها لجمع المعومات الأولية.

٢- مصادر ثانوية: من خلال الرجوع الى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2.6 أداة الدراسة :

قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة واعتمدت على (Likert Scale) الخماسي وقد اشتملت على ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: معلومات عامة عن المديرين.
- الجزء الثاني: أسئلة حول مؤشرات تخطيط الموارد البشرية وقد قسمت الى أربعة مؤشرات كما تم توضيحه في الفصل الأول من الدراسة، تضمن كل مؤشر عدة أسئلة.

وقد استفاد الباحث في هذا الجزء من: أولا دراسة إبراهيم حمد العبود وآخرون(1993)، **تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**([1])،

ثانيا: دراسة Elmer H.Burack (1978) في الولايات المتحدة الامريكية حول "تخطيط الموارد البشرية في Franklin Brothers Hopital"([2]).

- الجزء الثالث: اشتمل على أسئلة تتعلق بالفاعلية التنظيمية وقد قسمت الفاعلية التنظيمية الى أربع مؤشرات كما تم توضيحه في الفصل الأول من الدراسة، تضمن كل مؤشر عدة أسئلة.

وقد استفاد الباحث في هذا الجزء من دراسة فاضل حميد مزعل الدليمي (1994) بعنوان "مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق" ([3]).

1.2.7 الاختبارات الخاصة بأداة القياس(الاستبانة):

صدق الأداة: تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، وأصحاب الخبرة والاختصاص في الجامعة الأردنية وجامعة فيلادلفيا، للتأكد من تغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية، ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتواها، ثم عدلت بناءا على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى مجتمع

([1])العبود وآخرون، **تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، مرجع سابق.ص١٣٦-١٣٨

([2])Elmer H.Burack, **Personnel Management Cases and Exercises** West Publishing Company, USA,1978.P42-46

([3]) الدليمي، "مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، مرجع سابق.ص٥١٧-٥١٨.

الدراسة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالاستبانة دلالة صدق كافيــة لأغراض الدراسة.

ثبات الأداة: لقد تم التأكد من ثبات أداة القياس من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا لالتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فقد بلغ معامل الالتساق الداخلي للجزء الثاني من الأداة وهو تخطيط الموارد البشرية (0,92) وبلغ (0,90) للبعد الثالث من الأداة وهو الفاعلية التنظيميــة، وبلــغ معامل الالتساق الداخلي للأداة ككل (0,94) وتعتبر النسب السابقة لمعامل كرونباخ الفا جيــدة ومقبولة.

1.2.8 إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث تم توزيع (٧٦) استبانة لكل بنك بمعدل اربع استبانات شملت: مدير الموارد البشرية، مدير المالية، مدير التسويق(المبيعات)، مدير الاستثمار، بعد اعتذار اربعة بنوك عن الإجابة على الاستبانة بسبب السرية لهذه المعلومات، وهي: ١- بنك HSBC الشرق الأوسط.

٢- بنك Standard Chartered.

٣- City Bank.

٤- بنك لبنان والمهجر.

تم استرداد(٥٤)استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٠,٧١) بعد استبعد ســت اســتبانات لعــدم صلاحيتها لأغراض التحليل، وبلغت عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (٤٨) استبانة.

1.2.9 الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض الدراسة عن طريق الاستبانة، وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها الأساليب الوصــفية والتــي اشــتملت علــى: المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات والانحرافات المعيارية.

أما الاختبارات الإحصائية التي استخدمت:

مقاييس الإحصاء الوصفية(Descriptive Statistic Measures) : لوصــف مجتمــع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات للإجابة على أســئلة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسي الأهميــة، بالاعتمــاد علــى المتوســطات الحــسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار كرونباخ الفا(Reliability) : للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- تحيل التباين الأحادي(ANOVA) واختبار ال T - test لقوة التأثير بين العوامل الديمغرافية.
- تحليل الانحدار البسيط (Regression) : لقياس الأثر بين متغيرات العامل المستقل والتابع من خلال إيجاد F-test واستخدامها في اختبار الفرضيات.
- تحليل معامل الارتباط (Correlation) : لقياس الارتباط بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع.

1.3.1 الدراسات السابقة:

1.3.1.1 الدراسات العربية:

١- دراسة الفهداوي،فهمي(٢٠٠٤) بعنوان: "اثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة"([1])".

هدفت الدراسة الى تحليل اثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، لدى القيادات الإدارية في جامعة مؤتة-الأردن، ضمن المستويات: (مساعد رئيس، مدير مركز أو وحدة، مدير دائرة، مساعد مدير، رئيس ديوان)، جمعت الدراسة من خلال مسح شامل للعينة والتي بلغت (٢٤٤) عضوا، واستخدمت الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١- إن تصورات المستجيبين نحو التصميم البيروقراطي كانت مرتفعة.

٢- إن تصورات المستجيبين نحو التصميم الادهوقراطي (نمطا متطورا من التصميم التنظيمي، يخرج بالمنظمة الى حالة الهدفية والقصدية، والى كيفية التعامل مع حالات التشابك والتعقيد، وإشاعة سلطة المديرين) كانت متوسطة.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التصميم التنظيمي كمتغير مستقل وفاعلية المنظمة كمتغير تابع.

٢- دراسة بقلة، لبنى(٢٠٠٤) بعنوان: "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني([2])".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة الى أي مدى يتم إتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما ، كما هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة او القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية ، كذلك هدفت الدراسة الى معرفة جانب هام وهو مدى الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها .

([1]) فهمي الفهداوي، اثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة"، **مجلة دراسات العلوم الادارية**، مجلد ٣١، عدد ١، ٢٠٠٤.

([2]) لبنى بقلة ، **واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص ، دراسة ميدانية** ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، اربد، ٢٠٠٤ .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

١- تمارس الأنشطة المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني بدرجة متوسطة ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين منظمات كلا القطاعين فيما يخص تلك الأنشطة باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة ما بين إداراتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية وقد كانت لصالح القطاع الخاص .

٢- هنالك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في منظمات كلا القطاعين .

٣- وجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة في تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص .

٤- لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات ايجابية قوية نحو الفوائد المرجوة من جزء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال .

٥- إن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام .

٣- دراسة الطعامنة، محمد، والناطور،محمد(٢٠٠٢) بعنوان: "تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة ميدانية لاتجاهات العالين في إدارات تخطيط وتنظيم شؤون العاملين)(١)".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط للقوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن والوقوف على أهم مشكلاته ومعوقاته .

وبينت نتائج الدراسة ما يلي :

١- إن مدى توافر المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ودقتها لدى أفراد مجتمع الدراسة كان يقع ضمن مدى الموافقة العالية نسبيا (بمتوسط حسابي بلغ ٢،٤٢ و٢،٣٢ على التوالي) .

---

(1) محمد الطعامنة ومحمد الناطور ،" تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الاردنية الهاشمية (دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في ادارات تخطيط وتنظيم شؤون العاملين)" ،**مؤتة للبحوث والدراسات** ، مجلد ١٧ ،عدد ١ ، ٢٠٠٢ .

٢- إن مدى استخدام المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة من قبل أفـراد مجتمـع الدراسة كان يقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة ١،٩٠.

٣- هنالك استخدام متوسط من قبل مجتمع الدراسة لمهام ووظائف تخطيط القوى العاملة

٤- تواجه عملية التخطيط للقوى العاملة مشكلات ومعوقات متعددة (وبدرجـة موافقـة عالية نسبيا) من أهمها نقص الحوافز المادية والمعنوية ونقص عدد العاملين .

٥- وجود ارتباط ايجابي قوي بين مدى توافر المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملـة ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة .

٤-دراسة السالم،مؤيد وآل ياسين،محمد(٢٠٠٢) بعنوان: "اثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة[1]".

هدفت الدراسة الى كشف العلاقة بين عدم التأكد البيئي والخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة وذلك بهدف تحسين عملية التكيف وفاعليتها التنظيمية ، وقد تم اختبار هذه العلاقات بواسـطة استبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على (٦٠) مدير يعملون فـي أقـسام الإنتـاج ، والمبيعات ، والأفراد ، والبحث والتطوير ، والحسابات ، في ١٢ شركة صناعية في القطـاع الصناعي المختلط في العراق.

توصلت الدراسة الى نتائج أيدت اغلب الفرضيات المقترحة كمـا أنهـا اتفقـت مـع بعـض الدراسات الميدانية السابقة ، واختلفت مع بعضها الآخر، وأضافت استنتاجات جديدة لم تـشر إليها الدراسات السابقة لا سيما إن هذه الدراسة قد تناولت أكثر مـن متغيـرين فـي البحـث والتحليل في البيئة الصناعية العراقية ، وكانت النتائج كالآتي:

١- إن عدم التأكد البيئي يزداد كلما تنوعت وتعددت العوامل البيئية ، الأمر الذي بالمقابل الى ضرورة الاتجاه الى تخويل او تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى وليس حصرها بيد المدير ، وكذلك تبسيط الإجراءات وتقليص النمطية في الأعمال .

٢- إن العلاقة الايجابية التي تربط عدم التأكد البيئي والتعقيد يعد أمر طبيعيا لان البيئات التي توصف بكثرة تقلباتها وتنوع مدخلاتها وعدم وضوح المعلومات عنها ، تميل المنظمات فـي هذه الحالة لان تكون لديها وظائف متخصصة بشكل واضح ، وان يكون لديها كادر وظيفـي متخصص .

---

(1) مؤيد السالم ومحمد آل ياسين ، اثر عدم التأكد في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة ، **مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** ، مجلد ١٨ ، عدد ٢، ٢٠٠٢

٣- وجود علاقة ايجابية قوية بين الخصائص الهيكلية ومؤشرات فاعلية أداء الشركات الصناعية التي أخضعت للدراسة ، والواقع إن تفحص قوة الارتباطات الخاصة بكل مؤشر من مؤشرات الفاعلية وما يقابلها من خصائص تنظيمية توصلنا الى إن الروح المعنوية للعاملين تتأثر أكثر عندما يكون التعقيد التنظيمي عاليا في الوحدة الإدارية.

٤- وجود تأثير ايجابي معنوي لمستوى الخصائص الهيكلية على مستوى الفاعلية ، إلا أن الملاحظ إن الرسمية كانت أكثر قدرة على التأثير في الأداء ثم الروح المعنوية، وينطبق الشئ نفسه على كل من المركزية والتعقيد ، حيث نجد نفس التدرج في عملية التأثير النسبي وان اختلفت نسب المساهمة لصالح التعقيد التنظيمي بالدرجة الأولى .

٥- بسبب عدم وجود فروقات معنوية بين الأقسام التي استهدفتها الدراسة في مستويات الفاعلية مما يعني تشابه الأقسام في مستويات فاعليتها المتحققة أو تقاربها، وهذا الأمر جعلنا نرفض ونعتقد إن سبب ذلك يعود بالدرجة الأولى الى اختيار مؤشرات غير كمية لقياس فاعلية المنظمة ، وتتفق هذه النتيجة مع (Stoner & Freeman) وتخالف ما توصل إليه (Pennings) التي أظهرت نتائج بحثه فشل التطابق الجيد بين المتغيرات البيئية والهيكلية في تفسير التباين على مستوى الفاعلية.

1.3.1.2 الدراسات الأجنبية :

٥- دراسة لاولرIII، ادوارد (٢٠٠٥) Edward E. Lawler III بعنوان:"من ادارة الموارد البشرية الى الفاعلية التنظيمية ([1])".

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من خلال انها تستطيع إضافة قيمة لعمل المنظمة كما انها يجب عليها القيام بذلك من خلال ان تكون شريك في العمل للوصول الى تطوير الأداء المؤسسي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

١- إدارة فعالة.

٢-إستراتيجية مؤثرة.

٣- أن ترعى النشاطات المؤثرة على الفاعلية التنظيمية.

([1]) Edward E. Lawler III, From Human Resources Management to Organizational Effectiveness, **Human Resources Management Review**, Vol 44, Iss 2 , 2005.

وتوصلت الدراسة الى أن الموارد البشرية لايمكن أن تكون شريك استراتيجي في كثير من الحالات .

٦- دراسة جامروج، جي و اوفرهولت، مايلز (٢٠٠٤) Jamrog, Jay J& . Overholt, Miles, بعنوان: " قياس الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية"([1]).

هدفت الدراسة الى فهم المسؤوليات الخاصة بتطور المنظمة لضمان نجاحها، وهذا يشمل قياس القيمة للموارد البشرية العاملة في المنظمة، كما هدفت للإجابة عن التساؤلات التالية:

١- هل تغيرت وظيفة الموارد البشرية لتكون شريك استراتيجي في المنظمة؟

٢- هل تغيرت وظيفة الموارد البشرية للمساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية؟

وقد تم قياس الموارد البشرية من خلال تقييم تطابق أهدافها مع إستراتيجية المنظمة وإذا ما تم ذلك فانه سوف يؤدي الى خلق فاعلية تنظيمية.

وتوصلت الدراسة الى:

١- المنظمات دائما بحاجة الى توافق أهداف الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة.

٢- كل منظمة تختلف عن الأخرى في مدى توافق الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة.

٧ - دراسة بارزغاري اي ام و وجلبرت رونالد(٢٠٠٤) A.M.Parhizgari & Gilbert Ronald، بعنوان: "قياس الفاعلية التنظيمية في أداء القطاع العام والخاص([2])".

هدفت الدراسة الى التزويد بإطار للمقارنة في قياس الهيكل الداخلي والعمليات المرتبطة بالفاعلية التنظيمية في منظمات القطاع العام والخاص، اعتمدت الدراسة على عينة ١١,٣٥٢ حالة من ٢٨ في القطاع الخاص و ٤١ حالة في القطاع العام .

وتوصلت الدراسة الى إن هنالك تسعة مقاييس تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية كما أن المقاييس قد اشتقت من كلا القطاعين وقد قورنت من خلال المقاييس الإحصائية المستخدمة في القطاعين.

([1])Jay J. Jamrog, Miles, Overholt, Measuring HR and Organizational Effectiveness, **Employment Relations Today(Wiley)**, Vol 31, Iss 2 , 2004

([2])A.M.Parhizgari & G.Ronald Gilbert, Measures of Organizational Effectiveness: Private and Public Sector Performance, **Omega International Journal of Management Science**, Vol 32, Iss 3, 2004

وتوصلت الدراسة الى تقديم عرض لعمل منظمات القطاع العام حتى يصبح تأثيرها مساو للقطاع الخاص من ناحية جودة الخدمة ، والمقاييس التي استخدمت لرفع كفاءة القطاع العام هي كالآتي:

١- الرسالة: مثل رسالة العمل والخدمات .

٢- السياسات الداعمة للعمل: تتمثل في زيادة الاهتمام بالعمل والعدل في إدارة الشركة.

٣- تصميم المنظمة بشكل مرن ، مفتوح، تعطي مجالا للمشاركة.

٤- ظروف العمل شاملة للبيئة عمل جاذبة وتطبيقات صحيحة للعمل .

٥- نظام عادل في الأجور.

٦- أن يكون نطاق الإشراف يسعى الى تطوير المجموعة بشكل دائم، وقادرا على الاستماع للعاملين.

٧- أن تمتلك المنظمة ولاء عالي لها .

٨- كفاءة للعمليات من خلال كوادر مثالية واحترام الوقت

٩- تدعيم السلوك الموجه للزبائن من خلال الأخذ بآرائهم والمعاملة بلطف.

٨- دراسة ماكان، جوزيف(٢٠٠٤) McCann, Joseph،بعنوان:" الفاعلية التنظيمية:تتغير المفاهيم بتغير البيئة (1)".

هدفت الدراسة الى توضيح كيفية قياس الفاعلية التنظيمية، وكيفية الحكم على نجاح المنظمات بشكل عام.

وتوصلت الدراسة الى:

وضع مقياسين لقياس الفاعلية التنظيمية وهما :

١- المرونة: وأنها بما يشبه الحدس للمنظمة لإمكانية التنبؤ بالحواجز الداخلية والخارجية وبالتالي تفاديها بالإضافة الى أنها تساعد المنظمة في مسح عدد كبير من المعلومات، تحويل المعرفة الى ممارسات بشكل أسرع وأوضح

٢- السرعة أو الرشاقة: وهي تفيد المنظمة في إمكانية تعطيل اثر التغيرات على المنظمة، وبالتالي منع المفآجات والصدمات التي ربما تحدث بالمنظمة ، خلق واستكشاف

---

(1) Joseph, McCann, Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments,**Human resources planning,** Vol 27, Iss 1, 2004

بدائل جديدة وذلك من خلال التخطيط المستمر، وتفيد المنظمة بالوصول بسهولة الى المصادر ذات العلاقة بعمل المنظمة.

لا يمكن أن يعزى نجاح منظمة الى عنصر واحد سواء المرونة أو الرشاقة، ويجب إن يرجع السبب في النجاح الى العنصريين وذلك لارتباطهما، فكما أن السرعة أو الرشاقة تساعد المنظمة في تقليل اثر التغيرات عليها، فان المرونة تقوم بـــإدارة التغيـــرات الـــسريعة علـــى المنظمة.

٩- دراسة ماكلير، بل و شانون، جونز (٢٠٠٣) Macaleer, bill & Shannon, Jones بعنوان: "هل تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى تطوير أداء العمل (1)".

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تخطيط الموارد البشرية وكيف يؤدي الى تطوير اداء العمل، وكيف أنها أصبحت هي أساس العمل الممتاز لأي منظمة.

وتوصلت الدراسة الى:

١- إن العمل الممتاز لأداء المنظمة ينبع من خلال تصميم برامج لتطوير العمل عـــن طريق ربط تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية.
٢- كما وجب ربط نمو المنظمة وربحيتها بالعاملين، وتكون إدامة الربحية للمنظمـــة عن طريق زيادة التزام العاملين في العمل الموكل إليهم، ويقع على عاتق المـــدير اختيار الأفضل من المتقدمين للوظيفة ووضعهم بالمكان المناسب.
٣- كما أن المورد البشري الفعال في المنظمة يساعد على ظهـــور ثقافـــة تـــشجع تطبيق إستراتيجية المنظمة.

١٠- دراسة فيرز، جيرالد وآخرون(١٩٩٨) Gerald Ferris and others بعنوان:"نظرية المحتوى الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية(2) ".

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين أنظمة المعلومات للموارد البشرية مع الفاعلية التنظيمية ، كما أنها هدفت الى التعريف بالعوامل التي تؤثر على الموارد البـــشرية والتـــي

(1) Bill Macaleer & Jones Shannon, Does Human Resources Planning Improve Business Performance , **Industrial Management**, Vol 45, Iss 1, 2003

(2) Gerald ferris and others . Toward A Social Context Theory of Human Resources Management _Organizational Effeciveness Realationship. **Human Resource Management Review** . Vol 8 . Iss 3 . 1998

بدورها تؤثر على الفاعلية التنظيمية وهي المناخ العمل والثقافة المؤسسية والاعتبارات السياسية .

وانتهت الدراسة الى اقتراح إطار اجتماعي (نموذج) يغطي الجوانب عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية ، كما أن الخطوات المنطقية التي قاموا بها ساعدت كثيرا في اختبار هذا النموذج ، كما اضطر العمل على استخدام أكثر من منهجية وتحديدا لجمع المعلومات سواء على المستوى المؤسسي أو المستوى الشخصي وكان في تطوير هذا النموذج لتطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية ، وأخيرا تم التوصل ضمن النماذج المقترحة الى ان إدارة الموارد البشرية هو نظام محفز للفاعلية التنظيمية.

وقد امتازت الدراسة التي يقوم بها الباحث والتي جاءت تحت عنوان واقع تخطيط الموارد البشرية واثره على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن ، بالجمع ما بين تخطيط الموارد البشرية من جهة وفاعلية المنظمة من جهة أخرى والملاحظ أن الدراسات السابقة لم تجمع بين المتغيرين ، فإما قد ناقشت تخطيط الموارد البشرية أو فاعلية المنظمة ، كل متغير على حدا ، أو جمعت ما بين الموارد البشرية كوحدة واحدة وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية ، ومن هنا فقد تميزت الدراسة التي يقوم بها الباحث بأخذ جزئية من الموارد البشرية وهي التخطيط للموارد البشرية ودراسة أثره في الفاعلية التنظيمية.

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

2.1 مقدمة

تطورت النظرة إلى تخطيط الموارد البشرية والتي كانت تتمثل في السابق بوجود توازن بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مع العرض، بمعنى وجود العدد المناسب من العاملين في المكان المناسب والوقت المناسب، ولكن أن هذه النظرة أخذة بالتطور وظهرت نظرة حديثة لتخطيط الموارد البشرية، والتي تهتم بتحليل بيئة وثقافة المنظمة[١].

كما أن تخطيط الموارد البشرية عمل ذو علاقة مع جوانب متعددة في أنشطة الموارد البشرية وخاصة في: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقويم الأداء. وبهذا نلاحظ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتناول كل ما يتعلق بالمنظمة والفرد. في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلاً، وبما يحقق أهداف المنظمة[٢].

وفي هذا الصدد تواجه المنظمة خيارات إستراتيجية عديدة بخصوص تخطيط الموارد البشرية والتي لا بد إعطائها اهتماماً استثنائياً وهي:

- هل تفضل المنظمة الموقف الإيجابي أم السلبي في تخطيط الموارد البشرية بمعنى أنها تحاول أن تتنبأ وبشكل علمي باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية أم أنها تحدد دورها في سد حاجاتها من الأفراد. كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- ما مدى اهتمام المنظمة بتخطيط الموارد البشرية[٣].

كما إن تخطيط البشرية ذو اهمية بالغة لان غيابة يشكل درجة خطورة غير عادية على المنظمات بصفة عامة ويؤدي الى:

- وجود فائض أو عجز في بعض التخصصات.
- العجز في الحصول على الأعداد والنوعيات اللازمة للعمل.
- فائض في الموارد البشرية داخل المنظمة.

---

(١) Derek Torrington & others, **Human Resourees Management**,Sixth edition,Prentice- Hall,UK,2005.P51.

(٢) سنان الموسوي،**إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**،ط١،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٤،ص ٨٥.

(٣) مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،د.ط،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٢،ص ٥٧.

ونتيجة لما تم ذكره تجعل من الضروري ان تقوم المنظمات مهما اختلفت أحجامها أو طبيعة عملها بالتخطيط للموارد البشرية حتى يمكنها الاستفادة من الموارد البشرية باعتبارهــا تمثل أهم المدخلات في المنظمة. كما تختلف تأثيرات المشكلات السابقة على المنظمات وذلك وفقاً لعدد من العوامل أهمها: حجم المنظمة، طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

بالإضافة إلى أن المنظمات تتعرض بسبب سوء تخطيط الموارد البشرية لاختناقــات في أعمالها أو ارتباكات في أدائها التنظيمي فضلاً عن الخلل في تركيب الموارد البشرية. وما يترتب عليه من ارتفاع تكاليف العمل. إلى جانب الآثار غير المرغوب فيهــا علـــى الـــروح المعنوية للعاملين(١).

وأخيراً لا بد من ذكر أنه بالرغم من مركزية الاهتمام في المـــوارد البـــشرية إلا أن تخطيط الموارد البشرية يسير خلافاً لذلك لأنه حتى الآن قطـــاع مهمـــل فـــي إدارة المـــوارد البشرية(٢).

---

(١) راشد محمد عبد الجليل وأحمد فؤاد سالم، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكـــاملي**،د.ط،د.د، مصر، ١٩٩٩،ص ٢٠٩-٢١٠.

(٢) Y.KSingh & H.S.Rawal, **Human Resources Management**,APH Publishing, India, 2005,P 59.

2.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

في البداية سوف نتعرف على مفهوم التخطيط بشكل عام، فقد عرفه خضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة(٢٠٠٧) بأنه: "التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة عن التساؤلات التالية:

ماذا نعمل؟

كيف نعمل؟

متى ومن يعمل؟ (١).

أما راشد محمد عبد الجليل وأحمد فؤاد سالم (١٩٩٩) فقد عرفا التخطيط على أنه: "وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل من خلال استقراء أحداث الماضي، والتوقعات المختلفة للمشاكل أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة لترشيد استخدام الموارد والإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة ولتحقيق التوازن بين المتطلبات المتعارضة، وتفادي الأخطار التي غالباً ما تؤدي إلى ضياع في الجهود أو المال أو الوقت(٢)".وعرف كل من Y.K. Singh & H.S. Rawal (٢٠٠٥) التخطيط على أنه: "عبارة عن برنامج عمل لتحقيق الأهداف الموضوعة(٣)".

أما مفهوم تخطيط الموارد البشرية فقد تعددت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهومه فالبعض يستخدم مصطلح تخطيط القوى العاملة والبعض يستخدم مصطلح تخطيط الموارد البشرية، ويجدر الإشارة أن تخطيط الموارد البشرية كان تقليدياً يسمى بتخطيط القوى العاملة(٤). وقد عرفه محمد فالح صالح (٢٠٠٤) على أنه: التنبؤ باحتياجات المنشأة من القوى العاملة كماً ونوعاً لكل وحدة إدارية في المؤسسة أو قسم فيها أو إدارة، بعد ذلك يأتي توفير القوة العاملة دون تدخل العلاقات الشخصية في ذلك وفي الوقت المحدد(٥)".

وقد عرفته لبنى بقله (٢٠٠٤) على أنه: " أولى وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية المتاحة. المطلوبة والتأكد من حدوث توازن بينهما بشكل

---

(١) خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة،**إدارة الموارد البشرية**،ط١،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،٢٠٠٧،ص ٣٩.

(٢) عبد الجليل و سالم،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**،مرجع سابق،ص ٢٠٩.

(٣) Sigh & Rawal,**Human Resources Management**,op.cit, P62.

(٤) Torrington & others,**Human Resowrces Management**,op.cit, p51.

(٥) محمد فالح صالح،**إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**،ط١،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،٢٠٠٤،ص ٧٤.

يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من حيث الأعـداد والأنـواع وفـي الوقـت والمكان المناسبين ولا بد أن تنسجم هذه الممارسة مع التخطيط العام للمنظمـة، إنهـا ليـست منفصلة عن عمليات التخطيط للموارد الأخرى في المنظمة كما وأنها ليست منفصلة عن باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى في نفس الوقت كما أنه يجب أن يعتمد على وجـود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مواردها البشرية[١]".

وعرفه خالد عبد الرحيم الهيتي (٢٠٠٣) بأنه: "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية والتي تحتاجها الآن وفي المستقبل. وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئة التي تؤثر على ذلك،وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفـؤة تـسهم بشكل فعال في تحسن أداء المنظمة، وبهذا إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتـسم بـالآتي: عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية المستقبلية من الموارد البشرية. ويرتبط بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، وإن إسـتراتيجية الحـصول علـى الموارد البشرية تؤخذ من إستراتيجية المنظمة العامة، كما أن عملية تخطيط الموارد البـشرية تستهدف توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهداف المنظمـة القـصيرة والبعيـدة المدى[٢]".

وقد عرفه معهد التطوير وشؤون الأفـراد (The Institute of Personnel and Development) في الولايات المتحدة الأمريكية أنه: العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة وتعتبر هذه العمليـة جـزءاً مكمـلاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصـة بـالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها[٣]".

---

[١] بقله، واقع الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني،دراسة ميدانية،مرجع سابق، ص ١٢٤.

[٢] الهيتي،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق، ص٧١.

[٣] باري كشواي (Bary Kashawi) **إدارة الموارد البشرية**،ترجمة تيب يوب الخدمات للتوزيع والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، ط١، الناشر الأجنبي،كوجان بيدج (Kojan Bely) الناشر العربـي: دار الفارق للنشر والتوزيع،مصر، ٢٠٠٣،ص ٢٤.

أما Arthur & George (١٩٩٢) فقد عرفا تخطيط الموارد البشرية على أنه: "عملية توقع حركة الأفراد داخل وخارج المنظمة وهي عملية تفترض استخدام المصادر المتاحة بشكل فعال، وتأخذ ما هو متوفر من الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة[١]".

وعرفها Heneman & others على أنه: "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"، وعرف John Breufum تخطيط الموارد البشرية على أنه: إستراتيجية الحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة[٢].

أما Thomas Patten (١٩٧١) عرفها على أنه: "العملية تضمن للإدارة وضع العدد المناسب والنوعية المناسبة من الأشخاص في المكان المناسب والوقت المناسب للقيام بالأعمال بفائدة أكبر وأكثر اقتصاد وتوفير على المنظمة[٣]".

ويستنتج الباحث أن تخطيط الموارد البشرية: أنها عملية تعد في الوقت الحاضر ذات أبعاد مستقبلية تكون عبارة عن خطة لوضع العدد والنوع المناسب من الأشخاص بالمكان والوقت المناسبين وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي انعكاس هذا العمل على العاملين في المنظمة ويجب أن تكون مشتقة ومنسجمة من الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وبناءاً على التعريفات السابقة لتخطيط الموارد البشرية فإن الجوانب الأساسية له تتمثل في:

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجاً، كما أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.
- يمثل عملية مستمرة وذلك لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها المؤسسة مستمرة في التغيير.

---

[١] Arthur W. Sherman & George W.Bohlander,**Managing Human Resources**,Ninth edition ,South Western Publishing Company,USA,1992,P140.

[٢] محمد الصيرفي،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،ط١،دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٧٤.

[٣] Thomas H. Patten,**Manpower Planning and the Development of Human Resources**,John Wiley & Sons Inc,New York,USA,1971,P33.

- إن التخطيط للموارد البشرية يعد تخطيطاً قصير الأجل وطويل الأجل أيضاً ولكن هنالك تأكيد على الحاجة إلى تخطيط أطول في المدى لضمان البناء والنمو.
- تكون الحاجة لتقييم المتطلبات من الموارد البشرية من ناحية الكم والكيف.
- يعتمد مستوى الموارد على ما يمكن أتاحته، كما أنه ينبغي أن تكون الموارد على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المنظمة[١].

وعلى الرغم من التباين الواضع في التعريفات السابقة لتخطيط الموارد البشرية لكنها تشترك بنقاط عديدة من بينها:

- أنها عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة.
- تعتمد على وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة والتي من ضمنها الموارد البشرية.
- يقتضي وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين .

أنها تقع في إطار تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة والداخلية للمنظمة[٢].

---

(١) كشواي،**إدارة الموارد البشرية**،ترجمة تيب توب لخدمات والتعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية،مرجع سابق،ص ٢٤.

(٢) السالم و صالح،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،مرجع سابق،ص ٥٨-٥٩.

2.3 أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

2.3.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية

ينبع أهمية تخطيط الموارد البشرية من :

١- تحسين الاستخدام للموارد البشرية.

٢- الربط ما بين نشاطات الموارد البشرية والأهداف المستقبلية للمنظمة بكفاءة .

٣- توسيع معلومات الموارد البشرية التي تكون أساس لنشاطات مختلفة في الموارد البشرية وفي الوحدات التنظيمية.

٤- التنسيق المختلف بين برامج الموارد البشرية.

٥- تكامل الاحتياجات الإستراتيجية مع مستويات التوظيف المناسبة[١].

٦- يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن تخفيض التكليف التي تنتج عن النقص او الزيادة في تلك الموارد .

٧- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية إدارة الموارد البشرية[٢].

٨- يساعد في مواجهة الاحتياجات لتوسيع البرامج؛ لأن الزيادة في إنتاج الخدمات أو السلع تحتاج إلى زيادة في العمال والموظفين.

٩- بسبب حاجة كل منظمة إلى أشخاص ذوو مؤهلات وخبرات عالية وإن الحصول على الخبرات العالية يكون صعباً جداً بدون تخطيط الموارد البشرية.

١٠- لمواجهة التحديات من التغيرات التكنولوجية والتعيينات الجديدة في الإنتاج وبوجود تدريب للموظفين فإنه يساعد في ضخ دماء جديدة في المنظمة.

١١- لمواجهة التحديات السياسة والاجتماعية والاقتصادية ذات التأثير على أهداف المنظمة[٣].

2.3.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمال كماً ونوعاً مع القدرة على مواجهة الحركة في الموارد البشرية[٤]. عن

---

(١) William B. Werther & Keith Davis,**Human Resources and Personnel Management**, Fifth edition,Mc Graw- Hill,USA,1991,P156.

(٢) الموسوي،**إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**،مرجع سابق،ص ٨٩.

(٣) Singh & Rawal, **Human Resources Management**,op.cit, P66.

(٤) الصيرفي،**إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية**،مرجع سابق،ص ٤٨.

طريق رسم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية[١]. وذلك لــضمان تحقيــق أهــداف المنظمــة وضمان استمرار العمل في المكان والزمان الملائمين للمنظمة[٢].

ومن خلال عملية تخطيط الموارد البشرية فإن القائمين عليها يهدفون إلى:

١- مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبــة علــى حركــة المــوارد البــشرية الداخليــة والخارجية.

٢- يسهم في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم مــن القيادات الإدارية والإشرافية.

٣- يساعد في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي قد تــؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى[٣].

٤- حتى تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة والتي تمكنها مــن العمل بكفاءة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

٥- تأكيد أن المنظمة تقوم بإتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين وبوجه خاص للنساء والأفراد الذي ينتمون إلى أقليات عرقية وكذلك المعاقين[٤].

٦- المحافظة على طاقات العاملين وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب المناسبة.

٧- تحقيق التكامل ما بين الخطط الإستراتيجية وبين إستراتيجية الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة داخل المنظمة[٥].

٨- إن عدم وجود تخطيط للموارد البشرية في منظمة يؤدي إلى تشويه العلاقة مع الدولة والمجتمع وذلك عند قيام المنظمة بالاستغناء في أوقات معينة عــن مجموعــة مــن العاملين الفائضين عن الحاجة[٦].

---

(١) العبود وآخرون،**تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربيــة الــسعودية الأســس والمشكلات والحلول**، مرجع سابق،ص ١٣.

(٢) بقله،واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني دراســة ميدانيــة،مرجع سابق،ص ٢٣.

(٣) الصيرفي،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،مرجع سابق،ص ٤٨- ٤٩.

(٤) كشواي،**إدارة الموارد البشرية**،ترجمة تيب توب لخدمات التعريف الترجمة شــعبة العلــوم الاقتــصادية والإدارية،مرجع سابق،ص ٢٦- ٢٧.

(٥) الموسوي،**إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**،مرجع سابق،ص ٨٩-٩٠.

(٦) صالح،**إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**،مرجع سابق،ص ٧٤.

2.4 علاقة تخطيط الموارد البشرية مع بعض وظائف إدارة الموارد البـــشرية ودورة حياة المنظمة.

2.4.1 علاقة تخطيط الموارد البشرية مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية

١- العلاقة مع الاستقطاب:

ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه: عملية تقديم مجموعة من الأشخاص (ذوو مـــؤهلات وخبرات) يقدمون طلباتهم لشغل وظائف معينة. ويقسم الاستقطاب إلى:

أ- داخلي: عن طريق الموظفين الحاليين في المنظمة.

ب- خارجي: عن طريق الطلاب الخريجين من الجامعات، اتحـــادات العمـــال، وكـــالات التوظيف أو عن طريق وكالات الأعلام.

يوجد تنسيق ما بين تخطيط الموارد البشرية ونشاطات الاستقطاب[١]. والتـــي يمكـــن توضيحها كالآتي:

إن نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تحديد لحاجة المنظمة من المـــوارد البشرية من حيث الكم والنوع على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب فهي التي تـــساعد وضع الخطة التي على أساسها تتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي تـــؤثر على حاجة المنظمة من العمالة من حيث الكم والنوع المطلوبين والعمل على استقطابها[٢].

بصفه عامة نجد أن طبيعة الوظيفة هي التي تحدد مصدر الاستقطاب المناسب، ففـــي الوظائف الإدارية نجد أن ٨٠% من المنظمات تعتمد على الإعلانات بالصحف و ٧٥% تعتمد على مكاتب التوظيف الخاصة و ٦٥% تعتمد على ترشيحات موظفي المنظمة، أمـــا بالنـــسبة للوظائف المهنية والفنية تجد أن ٧٥% منها تعتمد على الاتصال بالجامعات والمعاهد و ٧٥% تعتمد على الإعلان بالصحف والمجلات الفنية المتخصـــصة و ٧٠% تعتمـــد علـــى مكاتـــب التوظيف الخاصة. أما بالنسبة لوظائف البيع فتعتمد ٨٠% من المنظمـــات علـــى الإعلانـــات بالصحف وتستخدم ٧٥% منها من ترشيحات موظفي المنظمة و ٦٥% منها علـــى مكاتـــب التوظيف الخاصة أما الوظائف المكتبية فتعتمد على ترشيحات موظفي المنظمة[٣].

---

(١) Robert L. Mathis & John H.Jackson, **Personnal/ Human Resources Management**, Sixth edition,West Publishing Company,USA,1991,P 187-192

(٢) حنا نصر الله،**إدارة الموارد البشرية**،د.ط، د.د، الأردن، ٢٠٠١،ص ٧٣.

(٣) جاري ديسلر (Gary Dessler) **إدارة الموارد البشرية** ترجمة محمد سيد أحمد عبد العـــال و عبـــد المحسن جودة،د.ط،دار المريخ،الرياض- السعودية، ٢٠٠٣،ص ١٨٧.

٢-العلاقة مع الاختيار والتعيين:

الاختيار والتعيين: هي عملية اختيار الأفراد أصحاب المؤهلات المناسبة للوظيفة وذلك لإشغال وظيفة في المنظمة.

إن معظم المنظمات تقوم في خطوات واضحة في عملية الاختيار والتعيين وإن التغيير في مثل هذه الخطوات يعود إلى: حجم المنظمة، وطبيعة العمل، وعدد الأشخاص المختبرين.

وتبدأ عملية الاختيار والتعيين باستلام المنظمة الطلب وبعد ذلك تبدأ عملية الاختبـــار ويجب التأكد من صدق وموثوقية الاختبار، وتقسم الاختبارات بشكل عـــام إلـــى: اختبـــارات نفسية، شخصية، اختبار القدرة ثم تصل إلى مرحلة المقابلة التي تقسم إلـــى مبرمجـــة، غيـــر مبرمجة بعد ذلك يأتي التحري عن الخبرات السابقة ثم يأتي الفحص الطبي ثم العمـــل داخـــل المنظمة لملئ الشاغر[١]، بالتالي تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية مدخلات لنشاطي الاختيار والتعيين فهي التي تحدد لها العدد المطلـــوب اختيـــاره وتعيينـــه والتخصـــصات المطلـــوب توافرها[٢].

٣-العلاقة مع التدريب:

التدريب: عملية تعليمية للأفراد لاكتساب مهارات ومعارف للمـــساعدة فـــي تحقيـــق أهداف المنظمة[٣].

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية في توضيح إعداد وتخصصات الأفـــراد الـــذين سيجري العمل على تدريبهم في المستقبل مما يمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.

٤-العلاقة مع المسار الوظيفي للأفراد:

يقصد بالمسار الوظيفي للأفراد: خطة سير الموظف أثناء حياته الوظيفية في المنظمة وعادة ما تقوم المنظمات برسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل عمـــل مـــسار خاص به يتدرج الموظف في هذا المسار من الأدنى إلى الأعلى وبالتالي إن المسار الـــوظيفي يعمل على تحديد احتياجات المهارات المطلوبة والزمن والأفراد وتخصصاتهم ونوع التدريب والذي سيجري العمل على توفيره في الوقت المطلوب بموجـــب خطـــة المـــوارد البـــشرية الموضوعة.

---

(١) Mathis & Jackson**, Personnal/Human Resources Management**,op.cit,P212-216.

(٢) الصيرفي،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،مرجع سابق،ص ٥٤.

(٣) Mathis & Jackson**, Personnal/ Human Resources Management**,op.cit,P 243.

2.4.2 العلاقة مع دورة حياة المنظمة:

معظم المنظمات لها دورة حياة تتألف من أربع مراحل وهي: الولادة، النمو، النضوج، الانحدار، كما أن تخطيط الموارد البشرية يختلف تبعاً للمرحلة التي تمر بها المنظمة.

١- **مرحلة الولادة:** وتتسم هذه المرحلة بالمخاطر العالية، ويميل المؤسسون إلى:

- الحد من الإسراف لذلك تكون نشاطات الموارد البشرية تتمثل في جذب أفضل المهنيين والتقنيين وأصحاب المواهب،
- وضع مجموعة من القواعد تحكم علاقة العاملين بالمنشأة[١].

٢- **مرحلة النمو:** تستمر المخاطر في هذه المرحلة وتقوم المنظمة:

- الاستثمار في التسويق.
- الاستثمار في المورد البشري.
- الاستثمار في التجهيزات.

للحصول على ميزة تنافسية وتتمثل نشاطات الموارد البشرية في: [٢].

أ- استقطاب عدد من العمال والمؤهلين وأصحاب الخبرات.

ب- وضع نظام تعويضات عادل.

ج- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

٣- **مرحلة النضوج:** وفي هذه المرحلة فإن المنظمة، تصل إلى مرحلة ثبات وحتى أن نشاطات الموارد البشرية تسعى لأن تكون تحت السيطرة من خلال:

- تشجيع ترك العمل من قبل المنظمة لتقليل عدد العاملين فيها
- السيطرة على برنامج التعويضات
- تنمية مهارات العمال.

٤- **مرحلة الانحدار:** تواجه المنظمة في هذه المرحلة تراجع على سلعها وخدماتها وتواجه المنظمة مقاومة للتغير وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى:

- تجميد التعيينات.
- الاستغلال الأفضل للموارد البشرية.
- توفير الحوافز لزيادة الإنتاج[١].

---

(١) نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص ٧٤.

(٢) Mathis & Jackson,**Personnel/Human Resources Management**,op.cit,P68.

2.5 مستويات وركائز نجاح تخطيط الموارد البشرية

2.5.1 مستويات تخطيط الموارد البشرية.

ويمكن تقسيمها إلى:

١- تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة: يكمن تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المطلوبة من المهارات وذلك حسب النشاطات التسويقية وطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمه المنظمة؛ وإن تخطيط الموارد البشرية يكون حسب الظروف الاقتصادية الموجودة فيها المنظمة وحسب سوق العمل وحسب هيكل الرواتب.

٢- تخطيط الموارد البشرية على مستوى القطاع الخاص: يكون محور عمل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص.

٣- تخطيط الموارد البشرية على مستوى القطاع العام: يكون محور عمل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ويكون للخدمات العامة أو يكون على مستوى الاقتصاد.

٤- تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي: يتعامل مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى التعليم، سكان الدولة وكذلك فرص الوظائف وإن هذا النوع من التخطيط فإنه أداة للسياسات المراد تحقيقها[٢].

2.5.2 ركائز نجاح تخطيط الموارد البشرية

ويمكن إجمالها في مجموعة من النقاط:

١- أن تكون خطة الموارد البشرية مستوحاة وجزءا من الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٢- أن تبنى الخطة على دراسة للواقع الفعلي والحاجات التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمرؤوسين (الشمولية للخطة).

٣- أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ- المتغيرات الاقتصادية السياسية، القانونية والتكنولوجية لبيئة المنظمة.

---

[١] نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص ٧٥-٧٦.

[٢] Singh & Rawal**, Human Resources Management**,op.cit,P63-64.

ب- مرحلة حياة المنظمة والمتغيرات الداخلية التي يتم تحديدها أو التنبؤ.

٤- أن ينسجم حجم الموارد البشرية لدى المنظمة في كافة الأوقات مع الاحتياجات الفعلية لسير العمل في المنظمة دون ان يظهر نقص أو فائض بما يؤثر على إنتاجية المنظمة أو زيادة التكاليف لأسباب تعود لسوء التقدير الذي يتم التنبؤ به عند إعداد الخطة[١].

٥- وجود نظام متكامل للمعلومات يتمتع بسلامة ودقة بياناته خاصة بالمستقبل الوظيفي لكل فرد في المنظمة.

٦- قدرة مدير إدارة الموارد البشرية على الموائمة بين تخطيط الموارد البشرية مع باقي أنشطة الموارد البشرية مثل: الترقية، الاختيار، التعيين، التدريب.

٧- أن لا تكون محصورة على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية تعاونية بين جميع الإدارات وخاصة في تحديد احتياجات العمالة لكل إدارة[٢].

تتمثل المسؤولية التعاونية بين جميع الإدارات في إن عبء تخطيط الموارد البشرية يقع على إدارة الموارد البشرية وعلى وحدات التنفيذ الأساسية في المنظمة وتكون على النحو التالي:

جدول ٢/١

المسؤولية التعاونية بين جميع الإدارات في عملية تخطيط الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
تحديد أهداف المشروع من تخطيط الموارد البشرية	تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
مسؤولية تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط الموارد البشرية	التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب
البدء في إجراء تخطيط الموارد البشرية ومتابعته	استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط لها.
جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين	تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً الى حجم العمل.
التنبؤ بحجم طلب المشروع الكلي وتجميع الطلب الجزئي في خطة عمل كلية	المراجعة الإدارية ومناقشة خطة الموارد البشرية ومدى مناسبتها.
ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والتدريب.	

المصدر:أحمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية**،د.ط، الدار الجامعية،مصر،٢٠٠٤،ص٩٢.

---

(١) نصر الله،**إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ١٠٣-١٠٤.

(٢) الصيرفي،**إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ٤٩.

2.6 مراحل تخطيط الموارد البشرية

كما قد تم ذكره في البداية أن القائم على تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وجب عليه الاهتمام بالبيئة وذلك ضمن النظرة الحديثة لها وبذلك يمكن تقسيم مراحل تخطيط الموارد البشرية على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تحليل البيئة للمنظمة:

أ- **تحليل البيئة الخارجية:** وتشمل:

١- تركيب الموارد البشرية الموجودة في الدولة وذلك مثل: العمر، العرق، الجنس، التعليم، وذلك لأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار ذلك لأن موظفين المنظمة هم أبناء المجتمع التي تعمل فيه.

٢- التأثير الحكومي: ويقسم إلى:

أ- عوامل سياسية.

ب- عوامل قانونية.

- عوامل سياسية: مثل فرض الدولة على المنظمة تساوي فرص التوظيف وذلك لضمان حقوق مجموعات معينة من الأقليات أو النساء. أو من خلال فرض تعرفات جمركية على السلع المستوردة .
- عوامل قانونية: وتمثل في توسيع أو الحد من الضرائب أو قيود على الضمان الاجتماعي مما يؤثر بشكل مباشر على النفقات المالية للمنظمة وبالتالي على برامجها الخاصة بالموارد البشرية.

٣- الظروف الاقتصادية: إن دورة حياة الاقتصاد بشكل عام يؤثر على التخطيط للموارد البشرية؛ وذلك سواء في مرحلة الانتعاش الاقتصادي أو الركود ويتمثل هذا التأثير في معدل الفائدة والتضخم الذي يؤثر بصورة مباشرة على أهداف وخطط المنظمة وبالتالي على العاملين فيها سواء من خلال تحديد الأجور أو التوظيف أو التسريح من الخدمة[١].

٤- التطور التكنولوجي: إن التقدم التكنولوجي ومستواه في الدولة يؤثر بشكل مباشر على تخطيط الموارد البشرية. وذلك من خلال قيام المنظمات في استقطاب موارد بشرية

---

[١] Mathis & Jackson**, Personnel/Human Resources Management**,op.cit,P53-54.

ماهرة. وإن الوظائف في المنظمات أصبحت تتطلب مستوى تعليمي عالي. وذلك لأن المنظمة عليها أن تلاحق الركب في مجال نتاجها سواء بالمنتج أو الخدمة.

٥-عوامل جغرافية وظروف المنافسة: يشهد العالم تنافس عالمي على العمالة الماهرة بما يقتضي على المنظمات أخذ الاعتبارات التالية:

- عدد المهاجرين إلى بيئة المنظمة.
- المنافسون الموجودون في البيئة الخارجية للمنظمة.
- مقاومة العاملين للانتقال إلى أماكن جديدة[١].

٥- عوامل البيئة الدولية العالمية: لقد لعبت التغيرات في البيئة الدولية أثر على المنظمات سواء في خلق التهديدات لها أو إتاحة فرص استثمارية أمامها، فقد شاعت خلال العقد الأخير من القرن الماضي ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والتحالفات السياسية الدولية والائتلافات الإستراتيجية بين الشركات والنزاعات الدولية والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية[٢].

ب- تحليل البيئة الداخلية:

بعد القيام بالمسح للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات يتطلب القيام بالمسح للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط الضعف والقوة وذلك من خلال أسلوبين:

الأسلوب الأول: يتضمن:

١- **تدقيق الوظائف:** وهي عبارة عن تدقيق للوظائف الحالية من خلال مراجعة شاملة وتحليل لها وتكون من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الوظائف الموجودة حالياً؟
- ما هو جوهر كل وظيفة؟
- كم عدد الأفراد الذين يؤدون كل وظيفة؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة موجودة في سجلات المنظمة أما عن السؤال المتعلق بجوهر كل وظيفة: فإنه يتطلب الرجوع إلى المحكمين المتواجدين في العادة ضمن لجنة التخطيط للموارد البشرية أو من خلال تدقيق التفاصيل المتعلقة بالموظفين القائمين على هذه الوظيفة وخبراتهم.

---

(١) نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص ٨٦- ٨٧.
(٢) حمود والخرشة، **إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص ٤٨.

٢- **تدقيق المهارات:** وتكون من خلال الرجوع إلى سجلات وملفات وقواعد المعلومات الخاصة بالعاملين وتكون المعلومات متمثلة في:

أ- معلومات عن الموظفين وتتمثل في:

-المعلومات الديمغرافية: الجنس،الحالة الاجتماعية، السن.

- التدرج في الوظيفة: الراتب عند التعيين والراتب الحالي للوظيفة التي يشغلها.
- المهارات: المؤهل العلمي، خبرات عملية، إنجازات مميزة أثناء شغل الوظيفة .

ب- معلومات حول مخزون المهارات للموظفين وتكون من خلال:

- التدريب والتعليم.
- المواقع المفضلة للعمل.
- معدل الترقية.
- القدرات الفردية: من خلال درجات الامتحانات أجريت في المنظمة.
- بيانات خاصة بالمنظمة: معلومات حول الإحالة على التقاعد والأقدمية في العمل.

٣- جمع ملفات الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تبين هذه الملفات نقاط القوة والضعف للعاملين حالياً في المنظمة وتبين أيضاً غياب بعض المهارات مثل: غياب مهارات استخدام الكمبيوتر تؤدي إلى التأثير على المنظمة في متابعة التطور أو تقارب السن بين الموظفين مما يؤدي إلى خلق مشاكل بسبب وصولهم في أوقات متقاربة جداً إلى سن التقاعد مما يخلق أزمة في المنظمة[١].

الأسلوب الثاني:

قيام مدير مختص بمقابلة كل قسم لمعرفة وجهة نظر الموظفين في ذلك القسم لمعرفة نقاط ضعف المنظمة وكيف يمكن تطويرها ولمعرفة نقاط القوة للاستفادة منها، ويكون النقاش حول: حافزيه الموظفين، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظمة، الطرق التي يدار بها الموظفين، الالتزام المؤسسي، وضوح أهداف العمل، مشاكل مؤسسية، وما نستطيع القيام به للتطوير في العمل وبناء قوة مؤسسية وهذه الحالة تستخدم في حالة قامت المؤسسة بتوظيف إعداد من المهارات وبقي الأداء ثابتاً[٢].

---

(١) Mathis & Jacson,**Personnel/Human Resources Management**,op.cit,P55-56.

(٢) Torrington & Other,**Human Resources Management**,op.cit,P57-58.

المرحلة الثانية: تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية

إن تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية هو: مصطلح يستعمل لوصف مجمـوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في فترة زمنية[١].

يعتمد تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية على الأهـداف الإسـتراتيجية التـي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذا يؤكد ما اتفق عليها الكتاب وهو ضرورة ربط خطة المـوارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة[٢]. والتي يمكن أن تتمثل إستراتيجية المنظمـة فـي:النمـو، منتجات جديدة، خدمات وأسواق[٣]. هذا وقد ذهب البعض إلى أن العلاقـة تبادليـة مـا بـين الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة لأنه بانعدام التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يمكن أن تحقق المنظمة إستراتيجيتها[٤].

ولا بد من أن يبحث موضوع تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية من خلال:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
- مواصفاتهم الشخصية.
- الوقت المناسب لتعيينهم.

هذا ويتأثر الإجابة عن ما ذكر بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية وكـذلك الفتـرة التي يغطيها تخطيط الموارد البشرية[٥].

إن الأهداف الاستراتيجية تعكس أهداف طويلة المدى وبناء على ذلك يجـب تخطـيط الموارد البشرية لها للمدى الطويل، وإن تخطيط الموارد البشرية قصير المدى فإنـه يتعلـق بالميزانية والمبيعات والإنتاجية[٦]، كما يتأثر تحديد الطلب المتوقـع مـن المـوارد البـشرية بالعنصر المالي[٧].

---

[١] Terry L,Leap & Michael D,Crino**, Personnel/Human Resources Management**, Macmillan Publishing Company,New York,USA,1990,p 162.

[٢] الهيتي،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،مرجع سابق،ص ٧٤.

[٣] Werther & Davis**,Human Resources and personnel,Management**,op.cit,P157.

[٤] Ivancerich**, Human Resources Management Foundation of Personnel**, op.cit,P149.

[٥] الموسوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص ٩٠.

[٦] Werther & Davis**, Human Resources and personnel Management**,op.cit,P157.

[٧] Gary Dessler**,Personnel Management**, Fourt edition,Prentice-Hall International. 1988,P109.

تختلف المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية ويرجع ذلك:

- متغيرات تنظيمية: حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها ومدى توفر المخططين.
- متغيرات بيئية: درجة التأكد البيئي، خصائص السوق، تركيب الموارد البشرية وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة[١].

كما وتنقسم الأساليب المستخدمة في تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية إلى:

أ- أساليب كمية: وتستخدم الأساليب الرياضية ويجب أن تستخدم من قبل مخططين ماهرين.

ب- أساليب نوعية أو صفية: وهي لا تعتمد على الأساليب الرياضية وتحاول التوفيق بين التوظيف الحالي والمستقبلي التي تقوم به المنظمة[٢].

هذا ويجدر الذكر أن الأساليب الكمية استعمالها الأكثر للأهداف طويلة المدى أما الأساليب الوصفية فإن استعمالها الأكثر للأهداف قصيرة المدى[٣].

أ- **الأساليب الكمية: وتقسم إلى:**

١- **تحليل عبء العمل:** إن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ويعبر عنه بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة وكلما كان تقدير المبيعات دقيقاً تمكن من التوصل إلى تحديد حجم الموارد البشرية المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمنظمة حيث يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل ويجب ترجمته إلى وحدات عمل محددة في شكل سلعة أو خدمة معينة معبر عنها بساعات محددة وعلى الرغم أن هذه الطريقة ليست دقيقة تماماً في تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية لكنها أكثر استخداماً[٤].

---

(١) الهيتي،**إدارة الموارد البشرية** مدخل استراتيجي،مرجع سابق،ص ٨١.

(٢) Sherman & Bohlander**, Managing Human Resources**, op.cit, P145.

(٣) leap & Crino, **Personnel Human Resources Management**, op.cit, P 162- 163.

(٤) السالم وصالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق،ص ٦٨.

أما في مجال الأعمال التي لا تتصل بالإنتاج والمبيعات بشكل مباشر فيتم التنبؤ بالطلب المتوقع من الموارد البشرية عن طريق إجراء تحليل لنتائج الأداء[١].

وفي عملية تحليل عبء العمل فيجب ملاحظة:

- التغيرات الثقافية: إن التغير في طريقه العمل ذلك ينعكس على تركيب الموارد البشرية المستخدمة فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية.
- التغيرات التنظيمية: بسبب التغيرات الحاصلة نتيجة زيادة أو تقليص عدد العمال في المنظمة وبعد القيام بتحليل العمل فإن ذلك ينعكس على الوحدات التنظيمية الأخرى مما يؤدي إلى استحداث أقسام جديدة أو إلغاء أقسام كانت موجودة[٢].

٢- **تحليل قوة العمل:** يعتمد تحليل قوة العمل على نتائج عملية تحليل عبء العمل وذلك لمقارنتها مع ما هو متوفر عند المنظمة حالياً من العاملين ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل[٣].

وتوجد مشاكل في هذه النوع وتمثل أن لو أمكن التنبؤ بدقة بالعدد اللازم فهنالك عوامل تؤثر على تخفيض قوة العمل المطلوبة وأهمها:

- الغياب: ويعني انقطاع الشخص عن الحضور للعمل دون إخطار سابق.
- دوران العمل: ويعني حركة الموارد البشرية من المنظمة وإليها[٤].

٣- **تحليل الاتجاه:** وهو دراسة حاجة المنظمة للموارد البشرية خلال السنوات الماضية ومن خلال الماضي تهدف إلى استكشاف الحجم الذي احتاجه الشركة في الماضي والتنبؤ بالحجم المطلوب.

٤- **تحليل النسب:** وهو أسلوب للتنبؤ لتحديد عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل باستخدام النسبة بين حجم الإنتاج أو أي قسم في المنظمة من ناحية وحجم

---

(١) صالح، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، مرجع سابق،ص ٧٧.
(٢) الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق،ص ٨٢.
(٣) السالم وصالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق،ص ٧٠.
(٤) عبد الجليل وسالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**، مرجع سابق،ص ٢٢٤- ٢٢٥.

الأفراد المطلوبين[١]. ومن الواضح أن هذه النسب تكون فائدتها محدودة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم يقارن بنفسها خلال السنوات الماضية أو مقارنتها بنسب مماثلة في المنشآت المشابهة[٢].

٥- **تحليل السلاسل الزمنية:** وهي تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية من المنظور التي تراه المنظمة في زيادة طاقاتها الإنتاجية وتسويقها لمنتجاتها وخدماتها وفق معيار الزمن والحاجة لتوفير المورد البشري لاستمرار العمليات داخل المنظمة.

ولذلك وجب ان تتوافر لدى المنظمة البيانات التاريخية عن واقع وآفاق تطوراتها المستقبلية، وتتأثر السلاسل الزمنية بأربعة عوامل:

- الاتجاه العام: وهو اتجاه البيانات والمعلومات التاريخية المتوفرة لدى المنظمة بشأن حاجتها للمورد البشري وفقاً لطبيعة أدائها.
- التغيرات الموسمية: وهي طبيعة التغيرات المصاحبة لأداء المنظمة خلال المواسم المختلفة ومدى حاجتها للموارد البشرية وفق مواسم الرواج أو الكساد المرتبطة بالظروف الموسمية.
- التغيرات الدورية: وتتمثل بالتغيرات التي تصاحب دورات التغير الدوري لحملات الرواج أو الكساد والتي ترتبط بعوامل منتظمة أو دورية لفترات طويلة نسبية.
- التغيرات الفجائية: وتتمثل بالتغيرات الطارئة أو المفاجئة والتي تحصل بحكم الآثار الجانبية لحصولها مثل: الظروف السياسية الحروب والكوارث الطبيعية.

وبهذا إن تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية يستند إلى الافتراض الذي يعتمد على العلاقات المستقبلية والتي تقوم عليها البيانات والمعلومات التاريخية وفي الأغلب إن هذا الأسلوب لا يحقق هدفه بدقة نتيجة التباين الحاد في طبيعة المتغيرات الظرفية[٣].

٦- **تحليل الانحدار:** يتضمن وجود علاقة رياضية بين المتغيرات إذا أردنا التنبؤ بتحديد الطلب من الموارد البشرية يجب تحليل الانحدار الذي يتضمن تحديد ما يلي:

- مستوى نشاطات العمل.

---

(١) Dessler, **Personnel Management**,op.cit,P109.

(٢) السالم وصالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق،ص ٧١.

(٣) حمود والخرشة، **إدارة الموارد البشرية**،مرجع سابق،ص ٥٣.

- مستوى التوظيف.

والآن إذا استطعنا التنبؤ بقياس نشاطات العمل يجب أن تكون قادرين على التنبؤ بمقدار الطلب من الموارد البشرية (التوظيف) بذلك إن تحليل الانحدار يعطي أساس دقيق أكثر من تحليل الاتجاه أو النسب[١].

٧- **أسلوب النماذج الرياضية:** يستخدم أساليب معقدة للتنبؤ وتكون باستخدام الحاسوب وأنه يستخدم متغيرات متعددة يعتمد على بناء النماذج، طرق المحاكاة وإنه يستفيد من سلاسل ماركوف وإنه أسلوب مرتفع التكلفة بسبب التكاليف التي تدفع للخبراء لتصميم هذه النماذج[٢].

ب- **الأساليب النوعية أو الوصفية: وتقسم إلى:**

١- **الحكم الشخصي للإدارة:** تكون باعتماد الإدارة على حدسهم في تقدير الطلب المتوقع من الموارد البشرية كما تتوافق مع أخذ الإدارة قرارات خاصة بالمنظمة مثل: زيادة نوعية المنتج أو الخدمة الدخول إلى أسواق جديدة: "يتم عمل التقديرات على مستوى مديري الإدارة العليا ثم تمرر إلى الأسفل أو العكس[٣].

٢- **أسلوب دلفي:** وهو قيام الخبراء بتحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية اعتماداً على خبرتهم، حدسهم، ويكون عبر تقديم ذلك عن طريق سؤال الخبراء عن طريق استبيان ثم يعود الوسيط لأخذ الاستبيان ويقوم بتلخيص الأجوبة ثم يقوم بحساب المعدل للأجوبة ثم يوزعه مرة أخرى للخبراء لتقدير العدد مرة أخرى حتى يصل إلى مرحلة إجماع من قبل الخبراء[٤].

---

(١) Dessler**, Personnel Management**,op.cit,P110.

(٢) Ivancevich**,HumanResources Management Foundation of Personnel**,op.cit,P152

(٣) Dessler**, Personnel Management**,op.cit,P 113.

(٤) Ivancevich**,Human Resources Management Foundation of Personnel**,op.cit,P151.

المرحلة الثالثة: تحديد عرض الموارد البشرية

من خلال التنبؤ بحجم الطلب على الموارد البشرية تحصل على نصف معادلة التوظيف بعد ذلك يجب على المنظمة القيام بضرورة التنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي من الموارد البشرية[١].

هذا ولا بد من دراسة الموارد البشرية في المنظمة في ضوء:

- تحديد عدد العاملين في المنظمة وما يمتلكوه من خصائص شخصية ومهارية.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العاملين مع يمارسوه من أعمال.

هذا ولا بد أن تمتلك المنظمة نظام معلومات خاص بالموارد البشرية تتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنظمة.

أما عن العرض الخارجي: فهو دراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة كيفية الاستفادة منه لسد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

أ- أساليب تقدير العرض الداخلي:

١- **مخزون المهارات:** يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الشركة تحتوي معلومات تفصيلية عن كل موظف وتتعلق المعلومات بـــ:

- مؤهلاته التعليمية.
- الخبرات السابقة.
- الامتحانات التي اجتازها داخل المنظمة.
- نتائج تقييم الأداء.
- الغياب.
- القابلية للترقية وتحمل المسؤولية.
- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية أو في تغير مساره الوظيفي.

وهذه المعلومات تعطي تصوراً للمخططين عن إمكانية ترقية أو نقل الموظف إلى وظيفة أخرى ويجب العلم أن هذه الطريقة تستخدم في المنظمات الصغيرة[٢].

---

(١) ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة عبد العال وجودة، مرجع سابق،ص ١٥٢.
(٢) السالم وصالح،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،مرجع سابق،ص ٧٢.

٢- **خرائط الإحلال:** وتشير التغيرات في مواقع العمل حيث يلقي الضوء على الأعمال التي يمكن أن تكون شاغرة بالمستقبل بسبب ترك الخدمة نهائياً أو الانتقال إلى مجموعات عمل أو التقاعد أو الوفاة[١].

وهذه الخرائط توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله وأنها لا تعطي أهمية تذكر للوظيفة التي سيتم ترقية الموظف لها[٢].

٣- **التخطيط المتتابع:** وهي عملية تشير إلى الخطط التي تضعها المنظمة لشغل معظم وظائف الإدارة العليا وتتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات المتتابعة والصارمة مثل: برامج تدريبية مكثفة أو إيفادهم إلى الجامعات لدراسة برامج متقدمة في الإدارة[٣]، كما وأن أسلوب التخطيط المتتابع يعتمد على خرائط الإحلال لأنه لما تقدم أنه يظهر الوظائف المحتمل أن تشغر وأسماء المحتمل إحلالهم بناء على تقارير الأداء[٤].

٤- **سلسلة ماركوف:** تقوم على دراسة وتحليل الموارد البشرية داخل المنظمة وعلى فترات متعاقبة بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المنظمة في المستقبل، ويشمل هذا التحليل تحركات العاملين عبر الوظائف وبين الأقسام والمستويات.

ومن أجل استخدام سلسلة ماركوف يشترط توفر معلومات عن:

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.
- احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناء على التحركات السابقة.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات البشرية.

كما أن سلسلة ماركوف تقوم على الافتراضات التالية:

- إن المنظمات لديها بيانات مفصلة عن العاملين وتحركاتهم خلال فترة زمنية طويلة نسبياً.
- توافر درجة من الثبات النسبي في هيكل الموارد البشرية والسياسات الخاصة بها.
- أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي[٥].

---

(١) الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،مرجع سابق،ص ٧٩.
(٢) السالم وصالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق،ص ٧٣.
(٣) ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**،ترجمة:عبد العال،جودة، مرجع سابق،ص ٦٤.
(٤) نصرالله، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ٩٧.
(٥) الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، مرجع سابق، ص ٩٩-١٠٠.

ب- التنبؤ بالعرض الخارجي من الموارد البشرية:

إذا لم يتوفر العدد الكافي من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وجب على المنظمة التركيز على العرض الخارجي للمرشحين، وهذا يستلزم ضرورة التنبؤ بالظروف الاقتصادية، أحوال سوق العمل الداخلي وظروف الصناعة التي تنتمي إليها(١).

هذا ويجب أن تضع المنظمة بعين الاعتبار مقومات خاصة بها مثل:

- موقع المنظمة.
- القرب من المراكز الضخمة لتجمع السكان.
- الصورة الخاصة بالمنظمة(٢).

المرحلة الرابعة: قرارات التطبيق

وفي هذه الحالة مقارنة العرض من الموارد البشرية مع الطلب ووضع الخطة.

فإذا كان العرض من الموارد البشرية أقل من الطلب فإنه يكون أمام المؤسسة أن تقوم بـ:

- إذا كانوا العاملين يمتلكوا الرغبة للعمل ممكن أن يقوموا بالعمل الإضافي.
- القيام بعمل برامج تدريبية للعمال لمضاعفة المهارة في العمل.
- توظيف كعمل جزئي في المنظمة
- توظيف عاملين جدد في المنظمة.
- زيادة حجم العاملين في المنظمة.

أما إذا كان الطلب من الموارد البشرية أقل من العرض فإنه وجب على المنظمة تقليل عدد العاملين عن طريق:

- التقاعد المبكر.
- تخفيض الراتب.
- الفصل.
- نقل الأشخاص إلى أقسام لا يرغبوها.
- فترة انقطاع غير مدفوع الأجر(٣).

---

(١) ديسلر،**إدارة الموارد البشرية**، ترجمة عبد العال،جودة، مرجع سابق، ص ١٦٤.

(٢) كشواي، **إدارة الموارد البشرية**،ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة،شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، مرجع سابق، ص ٣٧.

(٣) Ivancevich, **Human Resources Management Foundation of Personnel**,op.cit,P159.

2.7 مشكلات تخطيط الموارد البشرية

وتتمثل في:

١- ضعف الوعي التخطيطي لدى العاملين في المنظمة لسبب ضعف القناعة بجدوى التخطيط للموارد البشرية مما يؤدي إلى محدودية التعاون.

٢- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة الخبرة العلمية.

٣- قلة المعلومات من حيث الكم والنوع لعملية تخطيط الموارد البشرية وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية أو تقادمها بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطور.

٤- تعاني كثير من المنظمات من الوظائف الهامشية ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل والمراد إنجازه.

٥- تهرب واضعو خطة الموارد البشرية من تنفيذها بإدعائهم أن التنفيذ من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة ولأن وضع الخطة يستلزم المتابعة المستمرة فإن الفصل بينهما يعرض المنظمة إلى أخطاء في التنفيذ[١].

٦- من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص فمن الممكن أن يعطلوا العمل عن طريق الاستقالة أو المرض أو رفض القيام ببعض المهام.

٧- يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وهذا يتطلب عناية من قبل المديرين[٢].

٨- مشكلات خاصة بعملية التنبؤ لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية:

- استخدام قوائم معقدة المنهجية مما يؤدي إلى دعم الاستجابة لها.
- عدم أخذ الإدارة في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل بل تقوم بأخذ بعض نشاطات محددة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
- عدم الدقة وقلة الفحص الدقيق لما يحدث داخل المنظمة مما يؤدي إلى وجود مشاكل في عملية التنبؤ[٣].

---

(١) الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سابق، ص ٨٩.

(٢) كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة،شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، مرحع سابق، ص ٢٧.

(٣) Singh & Rawal, **Human Resource Management**, op.cit, P68-69.

2.8 خلاصة:

قد تم التعرف في هذا الفصل والذي يحمل عنوان تخطيط الموارد البشرية علــى رأي أصحاب الاختصاص في تحديد مفهومه. وتم التطرق إلى أهميته وأهدافه، وكذلك علاقته مــع الوظائف الأخرى في المنظمة، وعلاقته مع دورة حياة المنظمة، ومستوياته وركــائز نجاحــه كذلك قد تم بيان المراحل التي تتطلبها العملية الناجحة لتخطيط الموارد البشرية في أي منظمة وأخيراً تم بيان أهم مشاكله.

ومن خلال ما تم ذكره تبين أن موضوع تخطيط الموارد البشرية من المواضيع الهامــة وذات التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة بغض النظر عن حجم المنظمة، أو عدد العاملين فيهــا أو طبيعة عملها وذلك لأنه عملية تكاملية مع أعمال المنظمة، وذات تأثير مباشر علــى وظــائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي على كل وظائف المنظمة، بسبب أن تميز المنظمات ينبع مــن الموارد البشرية، وخاصة في ظل الظروف المحليــة والاقليميــة والعالميــة التــي تتــصف بالديناميكية وسرعة التطور والحركة التي أصبحت تستلزم المنظمات بشكل عام اهتمام أكبــر في العنصر البشري وبشكل أدق في التخطيط له.

الفصل الثالث

الفاعلية التنظيمية

3.1 مقدمة:

تعد الفاعلية التنظيمية إحدى الجوانب الأساسية للمنظمة وإحدى الاختبارات الأساسية للحكم على مدى نجاح المنظمة[١]. لذلك اكتسبت الدراسات حول الفاعلية التنظيمية أهمية كبيره لدى المنظرين والممارسين وصانعي القرارات في مجال الإدارة حيث أصبحت كثير من القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد على البرامج والمشاريع تعتمد على فاعلية تلك البرامج والمشاريع.

في حين أن كثيراً من الدراسات الوصفية المتعلقة بالفاعلية التنظيمية ذات نتائج عامة وغير محددة، وكثيراً ما تكون مطلقة في تعميماتها كأن تصل إلى نتيجة تقول بأن ذلك البرنامج أو المشروع أو المنظمة غير فعالة وتكتفي بذلك دون توضيح درجة الفاعلية أو تتيح مجالاً للمفاضلة والاختبار[٢].

كما قد درسها الكثير من الباحثين من أوجه مختلفة لذلك استخدمت أساليب قياس متعددة، مما أدى إلى الحصول الكثير من الغموض والتناقض في نتائج البحوث[٣].ولعل وجود مثل هذه الاختلافات دليل واضح على أن دراسات الفاعلية التنظيمية لا تزال تعتمد على أمور وقواعد نسبية ليست مطلقة ويعود هذا بالدرجة الأولى لطبيعة مفهوم الفاعلية التنظيمية لأنها مركب مفاهيمي متعددة الجوانب ومختلف المعاني[٤]، وقد ذهب البعض إلى أبعد من ذلك في استخدام لمصطلح الفاعلية التنظيمية كمصطلح مساو للإنتاجية أو الربحية أو الرضا الوظيفي[٥].

كما قد وجدت بعض الدراسات قيام بعض المدراء في تقييم الفاعلية التنظيمية بالاعتماد على خصائص غير موضعية مثل: قياس كمية الإنتاج كما قد قام لعض المدراء التنفيذيين في إيجاد طرق جديدة لقياس الفاعلية التنظيمية باستخدام مثل: رضا الزبون ورضا العاملين[٦].

---

(١) سنان غالب رضوان المرهضي، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليماني" رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٩٦، ص٢٩.

(٢) سعيد علي الشواف، "قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية إطار مقترح" **مجلة الإدارة العامة**، عدد ٦١، ١٩٨٩، ص ٤٩.

(٣) فاضل حميد مزعل الدليمي، "مداخل فاعلية المنظمة: "دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، مرجع سابق، ص ٤٧٣.

(٤) سعيد علي الشواف، "قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية إطار مقترح،مرجع سابق، ص ٥٠.

(٥) Richard M.steers,**Introduction to Organizational Behavior**,Foresmand Company,USA,1982 ,P 42.

(٦) Richard L. Daft**. Organization Theory and Dcsign**, Eighth edition,South Western Company,USA,2004, P66.

3.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية

عرف Jack Duncan (١٩٧٨) الفاعلية التنظيمية على أنها: "معنى واسع تحدث عند انجاز المنظمة لأهدافها[١]"، وعرفها Richard M. Steers (1982) على أنها: "قدرة المنظمة في استخدام مصادرها المتاحة لتحقيق أهدافها[٢]".

أما Gary Dessler (١٩٨٦) فقد سلك طريقاً آخر في تعريف الفاعليـــة التنظيميـــة وعرفها على أنها: "عندما تتوم المنظمة في تحقيق أعلى الأرباح عن طريق المحافظـــة علـــى التكاليف في حدها الأدنى[٣]".

أما Etzion فقد ذكر على أنها: "نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية ويجب أن لا تتحقق فاعلية مطلب من مطلبها على حساب فاعلية المطالب الأخرى"، وعرفهـــا Hannan & Freeman على أنها: "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة[٤]".

وذكر John A.wagner III& Joh R. Hollenbeck (١٩٩٢) على أنها: "درجة نجـــاح المنظمة في تحقيق أهدافها بينما تضمن في نفس الوقت اســـتمرارها عـــن طريـــق إرضـــاء المزودين والزبائن[٥]"، وعرف Pfeffer & Salancik على أنها: "قدرة الإدارة العليـــا فـــي استغلال البيئة الخارجية في الحصول على الموارد المادية والبشرية واستغلالها بشكل مناسب لتحقيق الأهداف المرسومة".

وجاء تعريف Drucker مقتصراً على أنها: "عمل الأشياء الصحيحة وتدل على قابلية المديرين في اختبار الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها([٦])، وذكـــر Derek Rollinson & Others (١٩٩٨) على أنها: "استخدام أقل التكاليف الممكنة للحصول على أفضل المخرجات

---

(١) Jack Duncan, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1978, P348.

(٢) Steers**, Introduction to Organizational Behavior**, op.cit, P42.

(٣) Gary Dessler**, Organization Theory Integrating Structure and Behavior**, Second edition,Prentice- Hall, USA, 1986, P65.

(٤) صلاح الدين عون الله "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيميـــة" **مجلـــة الإدارة العامـــة**، عـــدد٥٤، ١٩٨٧، ص ٩.

(٥) John A. Wagner III & John R. Hollenbeck**,Management of Organizational Behavior,**Prcntice- Hall Inc, 1992, P593.

٦) الدليمي،"مداخل فاعلية المنظمة :دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق "، مرجع سابق، ص٧٤٨

لتحقيق الأهداف[١]"، وأخيراً لقد تم J.N. Jain & P. P. Singh (٢٠٠٧) الفاعلية التنظيميــة على أنها: "تعبير ومصطلح عن قدرة المنظمة على البناء[٢]".

بعد كل ما ذكر يستنتج الباحث أن الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمــة علــى اســتغلال الموارد الموجودة والتعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية بحــذر وحكمــة لتحقيــق أهــداف المنظمة.

ويجب التفريق بين مصطلح الفاعلية التنظيمية وكفاءة المنظمة إن مصطلح الكفاءة هو أقل شمولاً من الفاعلية التنظيمية ويمكن أن نقيسه عن طريق مخرجات المنظمة على عكــس الفاعلية التنظيمية التي يواجه الباحثون صعوبة في قياسها، كما أن الكفاءة ليست بالضرورة أن تؤدي إلى الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال إنتاج ضخم وقلة الطلب على الإنتاج فــإن ذلــك يؤدي إلى عدم وجود فاعلية تنظيمية بذلك أن المصطلحين ليسا مرتبطين ببعضهما[٣].

---

(١) Derek. Rollinson & others,**Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, First edition, Wesley Longman, UK, 1998, P493.

(٢) J. N. Jain & P.P. Singh**, Modern Organizational Development and Change Principles and Practices**, Regal, India, 2007, P96.

(٣) Daft**. Organizational Theory and Design**, op.cit, P66.

3.3 مداخل الفاعلية التنظيمية.

اختلف علماء الإدارة في تحديد عدد معين من المداخل للفاعلية التنظيمية وفي ما يلي سوف نعرض أهم المداخل التي تطرقوا إليها ويعتمد اختيار مدخل معـين لاسـتخدامه علـى الغرض الذي يهدف الباحث وعلى النواحي التي يرغب التركيز عليها، ومن الخطأ أن نفترض أن هناك نموذجاً أو عدداً قليلاً من النماذج تعتبر متفوقة على النماذج الأخرى بالقـدر الـذي يتعلق الأمر بتقدير الفاعلية التنظيمية وفي ما يلي نذكر أهم المداخل[١]:

مدخل الهدف:

إن مدخل الهدف وجد لتقييم الفاعلية التنظيمية وهو من أقدم وأكثر المداخل انتـشاراً، ويقوم على أن المنظمة وجدت لتحقيق هدف معين، وإن درجة تحقيق الهدف هي مؤشر لدرجة الفعالية التنظيمية كما تقوم الإدارة العليا بتحديد الهدف المراد تحقيقه ويتوقع من العـاملين أن يقوم على تحقيق هذا الهدف وبعد ذلك تقيم الإدارة العليا درجة تحقيقه[٢]، أما في حالـة عـدم وجود مؤشرات كمية للأهداف فإن الإدارة العليـا تعتمـد علـى معلومـات مـن الزبـائن والموردين[٣].

وتقسم الأهداف إلى:

١- الأهداف الرسمية.

٢- الأهداف التشغيلية.

الأهداف الرسمية: هي الأهداف المنشورة في المنظمة ومن الممكن أن تكون هذه الأهـداف تتسم بالغموض.

الأهداف التشغيلية: هي الأهداف المتعلقة بالسياسات التـشغيلية للمنظمـة ويجـب أن تـدعم الأهداف الرسمية[٤]. ويشترط وجود معيار الوقت فيها[٥].

---

(١) كرستوفر أوربن :"نحو تصنيف لمقاييس الفعالية" **مجلة الإدارة العامة**، عدد٨٥، ١٩٨٨، ص٥٢.

(٢) Jain & Singh, **Modern Organizational Development and Change Principles and Practices**, op.cit, P108.

(٣) Daft**, Organizational Theory and Design**, op.cit, P68.

(٤) Rollinson. & Others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrates Approach**, op.cit, P442.

(٥) Jerry. C. Wofford**, Organizational Behavior foundation for Organizational Effectiveness**, Kent Publishing Company, USA, 1982, p20.

كما لا يمكن الدخول للفاعلية التنظيمية من خلال تحديد هدف واحد لأن تحقيق هدف واحد ربما يعني انخفاض في تحقيق هدف آخر مما يعني اعتبار أهداف متعددة[١].

وتنشأ أهداف المنظمة من منظورين:

١- المنظور الداخلي: وهي النظرة الإدارية للأهداف ولا تهتم بالأهداف التشغيلية وتستهدف استعمال الموارد بكفاءة.

٢- المنظور الخارجي: لا تهتم بتحقيق أهداف المنظمة بقدر المسؤولية الاجتماعية [٢].

ويجب أن يتوافق هدف الإدارة العليا وهدف المرؤوسين مع هدف المنظمة[٣]، مع أنه يوجد الكثير من الأهداف التي يمكن قياسها بسهولة لكن يوجد صعوبة في قياس بعض الأهداف مثل: المسؤولية الاجتماعية[٤].

مدخل موارد النظم:

هو أسلوب لقياس الفاعلية التنظيمية عن طريق قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة في فترة زمنية معينة وتقوم على استغلال المنظمة لبيئتها لتحقيق موارد مثالية لاستخدامها في عملياتها[٥]، ويمكننا هذا المدخل من وصف السلوك الداخلي عن طريق كيفية أداء الأفراد داخل المؤسسة بشكل فردي أو عن طريق مجموعات[٦].

ويقوم هذا المدخل على:

كيفية الحصول على الموارد وكيفية تفاعلها.

فحص لطبيعة العمليات الداخلية وعلاقتها مع البيئة[٧].

---

(١) Daft**, Organizational Theory and Design**, op.cit,P68.

(٢) wofford**, Organizational Behavior Foundation for Organizational Effectiveness**, op.cit, P20.

(٣) Jain & Singh**, Modern Organizational Development and Change Principles and Prattices**, op.cit, P117.

(٤) Rollinson.& others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, op.cit, P443.

(٥) Wofford, **Organizational Behavior Foundation for Organizational Effectiveness**, op.cit, P23.

(٦) Jain & Singh**, Modern Organizational Development and Change Principles and Prattices**, op.cit, P109.

(٧) Rollinson.& others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, op.cit, P 440.

يوجد نموذجين لهذا المدخل:

نموذج (Katz & Kahn): يركز على العلاقة بين مكونات أو أجزاء التنظيم من جهة وعلى العلاقة بين المنظمة ككل وبين بيئتها، بمعنى أنـــه يركـــز علـــى العلاقـــة بـــين المـــدخلات والمخرجات من جهة وبين بيئة المنظمة الخارجية من جهة أخرى التي تحصل المنظمة علـــى مدخلاتها وتوجه نحوها مخرجاتها.

نموذج (Yachtman & Seashore): يركز على العلاقة بين عمليات ومهام المنظمة مـــن جهة وبين بيئتها من جهة أخرى، أي أن هذا النموذج يركز علـــى العلاقـــة بـــين العمليـــات التنظيمية والمهام الإنتاجية في المنظمة وبين البيئة التنظيمية التـــي تحـــصل المنظمـــة علـــى مدخلاتها وتوجه إليها مخرجاتها(١).

يفيد هذا المدخل عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة القياس ففي المنظمات غير الهادفة للـــربح يصعب قياس أهداف المخرجات مثل: قياس أثر الجامعة في المجتمع قد يكون مستحيلاً لـــذلك تلجأ الجامعات إلى تطبيق هذا المدخل والسعي لزيادة سمعتها العلمية باستخدام مؤشرات لتقييم الفاعلية التنظيمية تعتمد على مقدرتها في الحصول على الموارد النادرة المتمثلة فـــي أســـاتذة متميزون وطلاب ذات درجات عالية في الثانوية العامة(٢).

مع أن هذا المدخل يضغط على المنظمة لإقامة علاقات خارجية متميزة إلا أنه قد يكون مكلفاً للمنظمة وخاصة في الاستحواذ على الموارد النادرة(٣).

مدخل العملية الداخلية:

تقاس الفاعلية التنظيمية في هذا المدخل من خلال الوقوف علـــى الـــصحة التنظيميـــة الداخلية والكفاءة، والتي تعني الانسيابية في العمليات الداخلية ورضا وســـعادة العـــاملين فـــي المنظمة، وذلك لضمان إنتاجية أعلى(٤)، بمعنى آخر هي قدرة المنظمة على المحافظـــة علـــى نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية المتصلة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف وهـــي

---

(١) الشواف، "قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية إطار مقترح" ،مرجع سابق، ص ٥٥.

(٢) السالم وآل ياسين: "أثر عدم التأكد البيني في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة: دارسة ميدانية فـــي شركات القطاع الصناعي العراقي" ،مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٣) Rollinson & others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrate Approach**, op.cit, P441.

(٤) السالم وآل ياسين. "أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية فاعلية المنظمة، دراسة ميدانيـــة فـــي شركات القطاع الصناعي العراقي" ،مرجع سابق، ص ٣٠٩.

تختلف عن غيرها من خلال تركيزها على الانسجام والتنسيق والرقابة المستخدمة بين الوحدات، من خلال ما ذكر نلاحظ وكأنها تركز على الوسائل وليس الغايات ومن رواد هذا المدخل Bennis, Likert, Argyris[١].

كما أنه توجد عدة مؤثرات لهذا المدخل وهي:

مناخ عمل إيجابي وثقافة جيدة.

روح الفريق، ولاء المجموعة والعمل كفريق.

الثقة والاتصال بين العاملين والإدارة.

التفاعل بين المنظمة وجميع أجزاؤها[٢].

مع أن هذا المدخل يلفت الانتباه للعمليات داخل المنظمة ويأخذ اتجاهات العاملين إلا أنه يغيب البيئة الخارجية[٣].

مدخل المنتفعين:

يبرز هذا المدخل كبديل عن المداخل السابقة في قياس الفاعلية التنظيمية نحو علاقة المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية[٤]، ويعرف على أنه: "محاولة الوصول إلى حالة رضا مع الأشخاص او المجموعات الذين لهم مصلحة مع المؤسسة سواء داخل المنظمة أو خارجها[٥]".

ويتمثل المنتفعين بـ: الموردين، المقترضين، العاملين، المالكين، مدارء المنظمة، الزبائن، الدوائر الحكومية وأشخاص آخرين يؤثرون ويتأثرون بالمنظمة[٦].

مع أن هذا المدخل يتضمن المجتمع وما يتصل حول المسؤولية الاجتماعية ويقدم نظرة حول اتساع الفاعلية التنظيمية إلا أنه من الصعب إرضاء كل هؤلاء المنتفعين وحتى يمكن حصول تضارب بين المنتفعين.

---

(١) الدليمي، "مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، مرجع سابق، ص ٤٨٠ .

(٢) Daft**, Organizational Theory and Design**, op.cit, P70.

(٣) Rollinson.& others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, op.cit, P442

(٤) السالم وآل ياسين، "أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية فاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي"، مرجع سابق، ص ٣٠٩.

(٥) Rollinson & others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, op.cit, P443

(٦) السالم وآل ياسين، "أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية فاعلية المنظمة دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي" ،مرجع سابق، ص ٣٠٩.

مدخل قيم التنافس:

إن هذا المدخل يعود إلى المساهمة التي قدمت من Quinn & Rohrbangh سنة ١٩٨٣ وذلك لضمان قياس الفاعلية التنظيمية في أداء المنظمة ككل، وقد أوجدوا مصفوفة تتألف من بعدين: **البعد الأول:** يركز على البعد الداخلي للمنظمة.

البعد الخارجي: يركز على البعد الخارجي للمنظمة والذي يوضح كيفية تأثر المنظمة بالبيئة الخارجية ويناقش بعد البيئة على الهيكل التنظيمي سواء الثابت أو المرن

الجدول التالي يوضح مدخل قيم التنافس

الجدول رقم ١|٣

مدخل قيم تنافس

بُعد داخلي	بعد خارجي		
نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج النظام المفتوح	مرن	الهيكل التنظيمي
نموذج العملية الداخلية	نموذج الهدف الجزئي	ثابت	

المصدر:

Rollinson & others,**Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, p445

.

نموذج النظام المفتوح: يتطلب هيكل تنظيمي مرن لتحقيق النمو والحصول على الموارد كما أن التوسع في النشاطات ضرورة وهو مشابه لنموذج موارد النظم الذي نوقش سابقاً.

نموذج الهدف الجزئي: هذا النموذج يتطلب أيضاً مراقبة البيئة سواء الداخلية أو الخارجية بالإضافة إلى أنه يؤكد قوة المنظمة في السيطرة الداخلية لتحقيق مخرجات جيدة وإدامة للأرباح والكفاءة.

نموذج العملية الداخلية: تركز على السيطرة للنشاطات الداخلية للمنظمة

نموذج العلاقات الإنسانية: يركز على المرونة في الاستجابة للبيئة ويتحقق عن طريق الاستخدام المناسب للموارد البشرية من خلال الاستمرار العالي والجيد لها من خلال التدريب والتطوير[١].

إن أهم ما يميز هذا المدخل عن المداخل الأخرى التي سبقت هو التركيز على المنظمات على أساس أنها ظاهرة اجتماعية معقدة بينما تركز المداخل الأخرى من خلال نظرات متفرقة

---

[١] Rollinson.& others. **Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, op.cit, P 443-445.

وعالجت المنظمات باعتبارها نظماً يخدمها الإنسان أما هذا النموذج فهو يضع المنظمـــة فـــي خدمة الإنسان[١].

المدخل الاجتماعي السياسي:

يعود هذا المدخل إلى نهاية السبعينيات من القرن المنصرم حيث يركز هـــذا المـــدخل علـــى الجوانب الاجتماعية والسياسية ويعتبرها معايير يجب الأخذ بها عند محاولة الحكم على مـــدى الفاعلية التنظيمية،ويعود الفضل في هذا المدخل إلى Connollh & Keely & Pfeffer & Salancik ويقوم المدخل على:

مفهوم النسبية: إن مفهوم الفاعلية التنظيمية هو مفهوم نسبي.

مفهوم القوة: يجب وصول المنظمة إلى المستوى الذي ترضى به معظم عناصرها للانتفاع من عملياتها ومخرجاتها.

مفهوم العدالة الاجتماعية: تحدد الفاعلية التنظيمية بالمدى الذي تعي المنظمة باحتياجات الأفراد والجماعات.

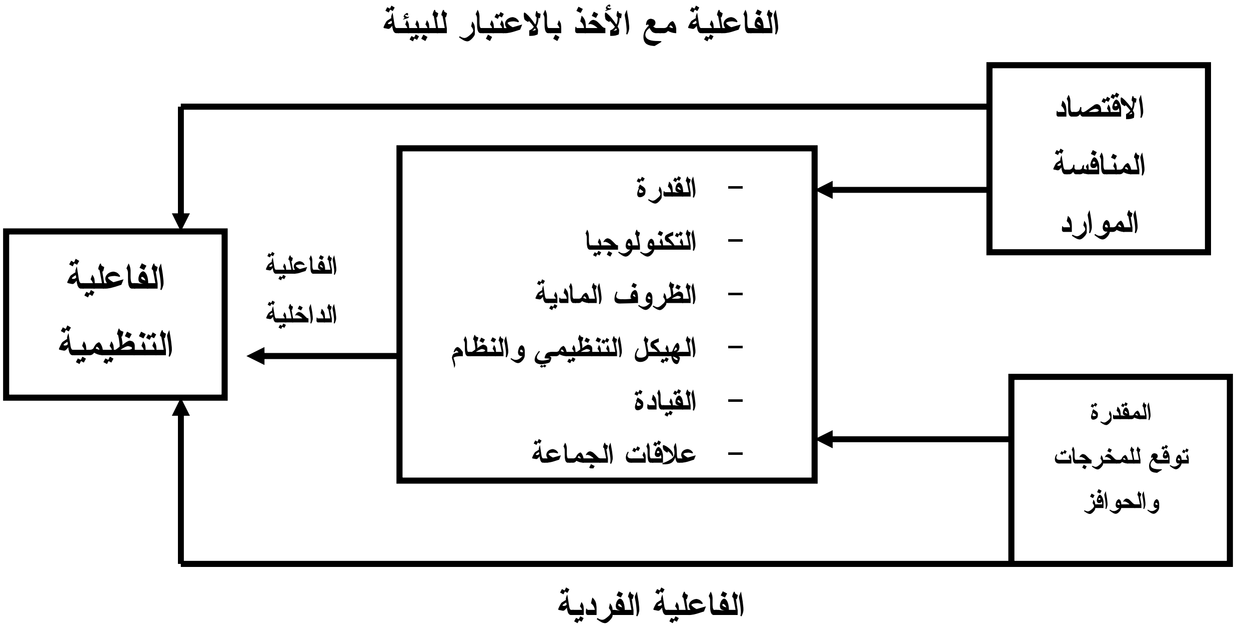
مدخل التطوير الذاتي:

يعتبر كل من Sreers, Argyris, likert , Schein من رواد هذا المدخل ويركز هذا المدخل على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها بذاتها وذلك كعميار للحكم على مدى فاعليتها مع التأكيد بشكل خاص على المتغيرات الإنسانية والبيئة التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها وتقاس الفاعلية التنظيمية في هذا المدخل بمدى وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية وبمدى قدرة المنظمـــة على السيطرة على هذه العمليات وتوجيهها لتحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات التي تـــستجد داخل وخارج المنظمة[٢].

---

(١) الشواف، قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية إطار مقترح"، مرجع سابق، ص ٦٤-٦٥.
(٢) المرجع نفسه، ٥٦-٥٩.

مدخل تعدد المتغيرات المتكامل:يعود هذت المدخل إلى Handy الذي قام بوضعه سنة ١٩٩٣ ويقوم على هذا المدخل على الأبعاد التالية:



المصدر:
Rollinson & others,**Organizational Behavior and Anakysis An Integrated Approach**, p445.

– الاقتصاد: في حالة النمو الاقتصادي يجب على المؤسسة أن تقابله في توسع محتمل لمنتجاتها وخدماتها وهذا يتطلب المنافسة على الموارد البشرية والمادية واستخدامها لملائمة احتياجات المنظمة.

– المنافسة: يجب على المنظمة استخدام المصادر بشكل أكثر فاعلية لزيادة حصتها السوقية.

الموارد على صانعي القرار أن يراقبوا البيئة والتغيرات فيها وذلك حتى يكون القرار أكثر فاعلية ويجب أن يضمنوا التفاوض الجيد مع الموردين للحصول على الموارد المناسبة والأكثر جودة.

– القدرة: وذلك لمقابلة مستوى الطلب على المنظمة مع التخطيط لزيادة قدرة المؤسسة وهذا يتطلب الحاجة إلى العنصر البشري الجيد .

– التكنولوجيا: إن التكنولوجيا الجيدة يضمن زيادة الفاعلية التنظيمية لأنها تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المخرجات وعددها.

– الظروف المادية: وتقسم إلى عدة أقسام وهي ذات تأثير مباشر على الفاعلية التنظيمية.

* الموقع: هنا يقصد موقع الفرد أو المجموعة داخل المنظمة لأنه يمكن أن يقلل أو يزيد فاعلية الفرد أو المجموعة.

* الخدمات في المنظمة: تكون لمقابلة احتياجات العاملين لزيادة نوعية العمل مثل: وجود استراحة، ماكينات للقهوة، نادي.

* المكان الآمن: في المكان الآمن يكون الإنتاج أكثر من المكان الأقل أمان.

* أوقات الدوام: طبيعة الدوام والإضاءة الصناعية اثناء الليل او النهار.

الهيكل التنظيمي والأنظمة:

* الهيكل التنظيمي: يجب أن يعكس أهداف المنظمة، وكذلك التحول من الهيكل التقليدي إلى الهيكل المسطح في المنظمة.

* الأنظمة: وتشمل نظام التحكم ونظام الحوافز ويجب يؤخذ عن تصميمها طبيعة العنصر البشري.

- العلاقات داخل الجماعة: في البداية إن حجم الجماعة يعتمد بالدرجة الأولى على ماذا تريد من الجماعة (مهمتها) وأنه لا يوجد حجم مثالي للمجموعة ودائماً إن الحجم الصغير للمجموعة دائماً تكون مجموعة متماسكة كما أنه في نفس الوقت ممكن أن تعاني من قلة المهارات، وأن القيادة الجيدة للمجموعة تؤثر على فعاليتها، بعض المجموعات تعمل بشكل جيد تحت نوع من الحرية أو تحت نمط ديمقراطي وأخيراً لا يوجد نمط قيادة محدد ومثالي للمجموعة.

- القيادة: دائماً القيادة تنظر إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية عن طريق تحقيق الأهداف وإنه ربما ينظر إليها أكثر من إرضاء العاملين في المنظمة.

- المقدرة: إن التركيز الحالي يكون على المخرجات أكثر من المقدرة في العمل وهذا يسمى بالأسلوب المعتمد على المنافسة وإن يحتوي على:

التركيز على القدرات والسلوكيات لأداء ومهام خاصة وطبيعة الأداء والمراد عملها.

التركيز على العاملين في كافة المستويات.

التركيز على حاجة المنافسة.

يعتمد بشكل أكبر على طبيعة المدير.

- توقع المخرجات والحوافز: إنها ذات تأثير كبير على الفاعلية التنظيمية إذ كانت المخرجات بالمستوى المتوقع هذا يعني أن الأشخاص ذوو فاعلية

وأيضاً الحوافز للجماعات والأفراد يجب أن تكون عادلة ومعتمدة على الأداء.

في هذا المدخل نجد أنه يحتوي متغيرات عديدة وإنها في نفس الوقت متغيـــرات ذات طبيعـــة متنافسة فيما بينها، لذلك يطلق عليه البعض المدخل المتعدد المتنافس وذلك لأن هذه المتغيرات تتنافس فيما بينها للوصول إلى الفاعلية الفرعية في كل قسم للوصول أخيـــراً إلـــى الفاعليـــة التنظيمية[١].

[١] Rollinson & others**, Organizational Behavior and Analysis An Integrated Approach**, op.cit, P 348-358.

3.4 مقاييس الفاعلية التنظيمية

إذا كان الكتاب والباحثون قد اختلفوا في تعريف الفاعلية التنظيمية فإنه من الأرجح أن يكون الاختلاف أكبر حول المقاييس لها[١].

قام Bass بوضع مقاييس للفاعلية التنظيمية والتي ترتكز على:

درجة الإنتاجية الربحية والإدامة الداخلية للمنظمة.

درجة القيم الموجودة لدى العاملين.

درجة ارتباط قيم العاملين مع المجتمع.

أما Yachtman & Seashore ذكروا أن مقاييس الفاعلية التنظيمية تقوم على:

ندرة وقيمة الموارد التي نجحت المنظمة في الاستحواذ عليها.

قدرة المنظمة في السيطرة على البيئة.

وقام Peter & Waterman بوضع أربع مقاييس للفاعلية التنظيمية وهي:

الربحية.

النمو.

التكيف.

الإبداع[٢].

أما John Campbell & others قاموا بوضع مقاييس للفاعلية التنظيمية ولكن في إطار أشمال وأوسع وهي كالتالي:

الفاعلية العامة: التي يمكن قياسها عن طريق سجلات الأداء أو من الأحكام أو التقديرات التي تتجمع من أفراد لهم معرفة بالمنظمة.

الإنتاجية: تقاس عن طريق حجم المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة والذي يمكن قياسها عن طريق ثلاث مستويات: المستوى الفردي، مستوى المجموعة، ومستوى المنظمة ككل.

الكفاءة: يمكن قياسها عن طريق أداء الوحدة قياسها بتكلفتها.

الربحية: تقاس عن طريق معدل حساب المبيعات بعد خصم التكاليف منها.

النوعية (الجودة): تقاس عن طريق نوع المنتج أو الخدمة المقدمة.

---

[١] عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية،مرجع سابق، ص ١٠.

[٢] Gary Dessler,**Organization Theory Integrating Structure and Behavior**. Second Edition,Prentice- Hall, USA, 1986, P 67-69.

إصابات العمل: تقاس عن طريق تكرار إصابات العمل التي لها تأثير مباشر في ضياع الوقت.

النمو: عن طريق حجم الموارد البشرية، الأصول، الأرباح، الحصة السوقية والاختراعات.

الغياب: يمكن قياسه عن طريق حالات التغيب بدون إذن.

ترك العمل: يمكن قياسه عن طريق الذي تركوا العمل.

الرضا الوظيفي: يمكن قياسه عن طريق: رضا الفرد عن ما يتلقى من عمله.

الحوافز: يمكن قياسها بمستوى العامل بالرضا ورغبته في تحقيق هدف العمل.

الروح المعنوية: يمكن قياسها عن طريق: درجة الالتزام، الإسهامات الخاصة للعاملين وهي دائماً مرتبطة بالمجموعة.

الرقابة والسيطرة: يمكن قياسها عن طريق قدرة المنظمة في التحكم والسيطرة على سلوك العاملين عليها.

التماسك والصراع: التماسك عن طريق تقارير العاملين وتعاونهم أما الصراع يكون عن طريق المصادمات بالفعل أو القول.

المرونة والتكيف: تقاس بقدرة المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية.

التخطيط ووضع الأهداف: وتقاس من خلال درجة المنظمة في التخطيط لعملياتها المستقبلية.

جماعية الهدف: وتقاس من خلال: درجة تفهم الفرد لهدف المنظمة.

الإيمان بأهداف التنظيم: وتقاس من خلال: قبول الفرد لهدف المنظمة.

التطابق في المبادئ والأدوار: تقاس من خلال: درجة إتقان المنظمة على: توقعات الأداء الروح المعنوية الأدوار.

المهارات الفردية الإدارية تقاس من خلال: مستوى المهارة المتوفرة في المديرين في التعامل مع المرؤوسين والمرؤوسين وأقرانهم.

المهارات العملية الإدارية تقاس من خلال: مستوى المهارة للمديرين في المنظمة.

إدارة المعلومات والاتصالات تقاس من خلال: الكمال الكفاءة والدقة في تحليل وتوزيع المعلومات المؤثرة في الفاعلية التنظيمية.

الاستعداد يقاس من خلال: استعداد المنظمة الدائم لإنجاز ما قد تكلف به.

الاستفادة من البيئة تقاس من خلال: درجة التفاعل مع البيئة وحصول المنظمة على ما يحقق الفاعلية التنظيمية.

التقييم من البيئة الخارجية يقاس من خلال: تقييم المنظمة أو وحداتها عن طريق أفراد أو منظمات تتعامل معها.

الاستقرار يقاس من خلال: قدرة المنظمة على أدامه الصيانة للهيكل التنظيمي ووظائفها وتأمين الموارد اللازمة لها في الوقت المحدد وبخاصة وقت الأزمات.

قيمة الموارد البشرية تقاس من خلال: حساب القيمة الحقيقية للموارد البشرية في المنظمة من حيث الراتب والمكافأة والامتيازات مع ما يؤدى.

المشاركة والتأثير يقاس من خلال: مشاركة الأفراد في صناعة القرار وخاصة التي تؤثر عليهم.

تأكيد التطوير والتدريب يقاس من خلال: حجم الجهد المبذول لتطوير الموارد البشرية في المنظمة.

تأكيد الإنجاز يقاس من خلال: الإشارة إلى حاجة الأفراد للإحساس بالإنجاز وحاجة المنظمة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء[١].

أما Steers فقد أخذ سبعة عشر مقياساً وبين مدة تكرار كل مقياس:

التكيف، المرونة، الإنتاجية، الرضا، الربحية، تأمين الموارد، انعدام التوتر، التحكم بالبيئة والتطوير، الكفاءة، استمرارية العاملين، النمو، التكامل، الاتصالات المفتوحة، القدرة على المنافسة والبقاء بالإضافة إلى معايير أخرى. وعند إجراء اختيار لها تبين أن أكثر المعايير استخداماً التكيف والمرونة الإنتاجية والرضا[٢].

وذكر محمد مرعي إذا ما فضلت المؤسسة البعد الاقتصادي فإنها تتمسك بالربحية الإنتاجية والجودة لقياس فاعليتها التنظيمية، أما إذا تمسكت بالبعد الاجتماعي فإنها تتمسك بالرضا لدى الأعضاء ودرجة التحفيز وبما أن في الوقت الحاضر العلاقة بني الأداء الاقتصادي والاجتماعية واضحة نوعاً ما، تكون المعايير والسائدة لقياس الفاعلية التنظيمية:

---

[١] John P. Campbell: "ON THE Nature of Organization al Effectiveness" **In New Perspectires on Organizational Effectiveness**,Edit,Paul s. Goodman. Joannes .Pennings,second edition jossey- Bass Inc, USA, 1979, P 36- 39.

[٢] عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية"، مرجع سابق، ص ١٣-١٤.

الربحية، المرونة، الإنتاجية، جودة الإنتاج، أجور وتعويضات المــورد البــشري، المكاســب الاجتماعية ورضا أصحاب المنظمة[١].

ووضع Kushner & Poole أربع مقاييس الفاعلية التنظيمية وهي:

الاستحواذ على الموارد.

الكفاءة.

تحقيق الأهداف .

رضا الزبائن.

أما A.M. Parhizari & G. Ronald Gilbert ركزوا في قياسهم لفاعلية التنظيمية عــن طريق :

الكمية.

النوعية[٢].

وذهب Gerald. R. Ferris & others في إطار أكثر شمولا في قياسهم للفاعلية التنظيميــة وهي:

مخرجات الموارد البشرية: تقاس بــ: الغياب وترك العمل والرضا الوظيفي؟

مخرجات رأس المال: تقاس بــ: سعي السهم والنمو والعائدات.

مخرجات مالية: تقاس بــ: العائد على الأصول والربحية.

مخرجات رأس المال: تقاس بــ: سعر السهم، النمو والعائدات[٣].

بهذا العرض لكيفية قياس الفاعلية التنظيمية نجد أن هنالك طرقاً متنوعة يمكــن قياســها وإن القياس يعتمد بالأساس على العرض الذي يرمي إليه الباحث[٤].

---

(١) محمد مرعي مرعي،" **أسس إدارة الموارد البشرية والنظرية والتطبيق**" د.ط، دار الرضا للنشر ،د.م، ١٩٩٩، ص ٥١.

(٢) A.M Parhizgari. G. Ronald Gilbert,"Measures of Organization Effectiveness: Private and Public Sector Performance**",** op.cit, P223.

(٣) Gerald R. Ferris & others. "Toward Asocial Context theory of the Human Resource. Management – Organization Effectiveness Relationship", op.cit, P3.

(٤) أورين "نحو تصيف المقاييس الفعالية"، مرجع سابق، ص٤٤.

3.5 العوامل المؤثر على الفاعلية التنظيمية

كذلك تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية ولكن ضمن مراجعة الباحث لهذه العوامل تبين أن التقسيم الأكثر وضوحاً شمولاً وتفصيلاً ما قدمه Likert: وقد قسمها في ثلاث متغيرات وهي:

المتغيرات المسببة: تشكل: استراتيجيات القيادة، المهارات، قرارات الإدارة، فلسفة المنظمة، الأهداف، الهيكل التنظيمي والسياسات وأخيراً العوامل التكنولوجية.

وهذه المتغيرات بأنها سبب في إيجاد المتغيرات الوسطية وهي كالتالي: الالتزام بالأهداف، الحافزية والروح المعنوية لأعضاء المنظمة، مهارات القيادة، الاتصال حل الصراعات والمشاكل إن وجدت وأخيراً اتخاذ القرارات.

وتنتج المتغيرات الوسيطة ما يسمى بالمتغيرات المتعلقة بالمخرجات وهي التي تؤثر بشكل مباشر على الفاعلية التنظيمية وهي: الإنتاجية، التكلفة، ترك العمل، علاقات الإدارة، المبيعات وأخيراً المكاسب.

وإذا أرادت المنظمة زيادة الفاعلية التنظيمية لديها وجب عليها العناية بالمتغيرات المسببة وليست الوسيطة مثال: أن الهيكل التنظيمي وخصائص المنظمة تنعكس على الحافزية وبالتالي تنعكس بشكل أساسي على المخرجات والتي من خلالها يمكن الحكم على الفاعلية التنظيمية[١].

---

[١] Jain & Singh**, Modern Organization Development and Change Principles and Pratices**,P 97-98.

3.6 خلاصة:

قد تم التعرف في هذا الفصل والذي يحمل عنوان الفاعلية التنظيمية على المفهـوم والمـداخل وكيفية القياس والعوامل المؤثرة عليها.

ومن خلال العرض للفاعلية تبين أن مصطلح يحتوي الكثير من الخلاف مـن قبـل الكتـاب والباحثين سواء في تحديد المفهوم أو المؤشرات أو العوامل المؤثرة عليها، فكـان الـبعض يكتفي بحصر عدد قليل من المؤشرات أو العوامل المؤثرة والبعض يضيف الجديد ويسهب في التفصيل .

وأخيراً تبين أن الفاعلية التنظيمية هو مفهوم لا بد من وجوده لكل منظمة بغض النظـر عـن الحجم أو طبيعة العمل الذي تقوم به لأنه هو معيار نجاحها لهذا وجب على المديرين والعاملين في المنظمة الوصول للفاعلية التنظيمية لأنها ذات تأثير مباشر عليهم.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1: ثبات الأداة والتكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

4.1.1 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته للأداة ككل (٠,٩٤)، واعتبرت هذه النسب مقبولة لغايات هذه الدراسة، والجدول (٤/١)يبين ذلك.

جدول(٤/١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات وللأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
تخطيط الموارد البشرية ككل	0.92
الفاعلية التنظيمية ككل	0.90
الأداة ككل	0.94

جدول(٤/٢)

4.1.2 التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	36	75.0
	أنثى	12	25.0
العمر	٢٠- أقل من ٣٠ سنة	2	4.2
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	12	25.0
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	28	58.3
	٥٠ سنة فأكثر	6	12.5
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	6	12.5
	بكالوريوس	35	72.9
	دراسات عليا	7	14.6
تتوفر لدى البنك وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية	نعم	48	100.0
عدد سنوات الخبرة الإجمالي	أقل من ٥ سنوات	3	6.3
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	2	4.2
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	9	18.8
	١٥ سنة فأكثر	34	70.8
عد الدورات التدريبية	لم ألتحق بدورات	4	8.3
	١- أقل من ٥ دورات	30	62.5
	٥- أقل من ١٠ دورات	4	8.3
	١٠ دورات فأكثر	10	20.8
	المجموع	48	100.0

4.1.3 مقياس التحليل:

١- تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بواقع تخطيط الموارد البشرية واثرة على الفاعلية التنظيمية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة والمكونة للبعد الواحد كل على حدا، ويبين الجدول (٤/٣) مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناء على المتوسط الحسابي.

الجدول(٤/٣)

مقياس التحليل

الوسط الحسابي	الدرجة (المدى)
١- اقل من ٢,٤٩	درجة ايجابية ضعيفة
٢,٥-اقل من ٣,٤٩	درجة ايجابية متوسطة
٣,٥-٥	درجة ايجابية عالية

٢- لقياس قوة العلاقة اعتمد الباحث على الجدول المبين ص (٨٨).

4.2: واقع تخطيط الموارد البشرية

جدول (٤/٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	١	يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن مصادر الموارد البشرية الخارجية	3.85	.90	درجة ايجابية عالية
٢	٤	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة آخر التطورات التكنولوجية	3.79	.80	درجة ايجابية عالية
٣	٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بترجمة التأثير للعوامل الخارجية على البنك	3.77	.78	درجة ايجابية عالية
٤	٢	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل ودراسة معدل التضخم والفائدة في الاقتصاد الوطني	3.44	1.11	درجة ايجابية متوسطة
٥	٣	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل اثر الضرائب المفروضة على البنك	3.19	1.00	درجة ايجابية متوسطة
		تحليل البيئة الخارجية ككل	3.61	.66	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/٤)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية، حيث جاءت الفقرة رقم (١) بالمرتبة الأولى والتي تنص على "يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن مصادر البشرية الخارجية" بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٠٨٥) وبانحراف معياري (٠,٩٠)، وجاءت الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الثانية والتي نتص على" تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة آخر التطورات التكنولوجية" بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٨٠)، كذلك جاءت الفقرة رقم (٥) بالمرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية والتي تنص على "تقوم إدارة الموارد البشرية بترجمة التأثير للعوامل الخارجية على البنك ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٧) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، اما الفقرة رقم (٢) جاءت بالمرتبة الرابعة والتي تنص على "تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل ودراسة معدل التضخم والفائدة في الاقتصاد الوطني " بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤) وبانحراف معياري (١,١١)، وكذلك قد جاءت الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على " تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل اثر الضرائب المفروضة على البنك " بدرجة موافقة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط المعياري (٣,١٩) وبانحراف معياري (١,٠٠).

وبناءا على ما تم عرضة يجب ذكر ان تحليل البيئة الخارجية ككل تتم بدرجة عالية لحصولها على المتوسط الحسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٦).

جدول (٤/٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	٨	يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن وصف الوظائف(طبيعة العمل وخصائصه)	4.23	.88	درجة ايجابية عالية
٢	٩	تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات ديمغرافية ووظيفية عن الموظفين	4.17	.83	درجة ايجابية عالية
٢	١٠	هنالك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وعملية تخطيط الموارد البشرية	4.17	.83	درجة ايجابية عالية
٤	٧	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها	3.98	.60	درجة ايجابية عالية
٥	٦	تعطي إدارة الموارد البشرية أهمية لظروف العمل المادية في عملية التخطيط	3.94	.76	درجة ايجابية عالية
		تحليل البيئة الداخلية ككل	4.10	.58	درجة ايجابية عالية
		تحليل البيئة ككل	3.85	.55	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/٥)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل البيئة الداخلية، حيث جاءت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على "يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن وصف الوظائف(طبيعة العمل وخصائصه)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٨) وبدرجة موافقة عالية ، وجاءت كذلك الفقرة رقم (٩) بالمرتبة الثانية والتي تنص على " تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات ديمغرافية عن الموظفين" بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٧) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وقد جاءت الفقرة رقم(١٠) بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة عالية والتي تنص على : " هنالك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامة وعملية تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وجاءت الفقرة رقم (٧) بالمرتبة الرابعة بدرجة موافقة عالية أيضا والتي تنص على : " تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٦٠)، وقد جاءت الفقرة رقم (٦) بالمرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية والتي تنص على : " تعطي ادارة الموارد البشرية اهمية لظروف العمل المادية في عملية التخطيط " بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٧٦).

وبناءا على ما تم ذكرة في الجدول رقم (٥/٤) ان تحليل البيئة الداخلية يتم بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وكذلك جاءت الدراسة بشكل عام ان تحليل البيئة ككل بشقيها تتم بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٥٥).

جدول(٤/٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	١١	تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة	4.31	.72	درجة ايجابية عالية
٢	١٤	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الأخرى قبل إجراء تعيينات أو تنقلات أو ترقيات	4.29	.80	درجة ايجابية عالية
٣	١٢	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلاً من حيث العدد	4.19	.82	درجة ايجابية عالية
٤	١٣	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث مواصفاتهم (التعليم،	4.10	.78	درجة ايجابية عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
		الخبرات، المهارات)			
٥	١٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الوقت المناسب لإجراء تعيينات جديدة في البنك	4.08	.82	درجة ايجابية عالية
		تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية ككل	4.20	.63	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/٦)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وجاءت الفقرة رقم(١٤)بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية والتي تنص على : " تقوم ادارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات الاخرى قبل اجراء تعيينات او تنقلات او ترقيات " بمتوسط حسابي (٤٠٢٩) وبانحراف معياري (٠,٨٠)، وجاءت الفقرة رقم (١٢) بالمرتبة الثالثة وأيضا بدرجة موافقة عالية والتي تنص على " تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث العدد" بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٨٢)، اما الفقرة التي جاءت في المرتبة الرابعة فقد نصت على : " تقوم ادراة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث مواصفاتهم (التعليم، الخبرات، المهارات) وتحمل الرقم (١٣) وبدرجة موافقة عالية ، بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، أما الفقرة رقم (١٥) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة والتي تنص على : " تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الوقت المناسب لإجراء تعيينات جديدة في البنك " وقد جاءت ايضا بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٨٢).

مما ذكر يتبين ان تحديد الطلب من الموارد البشرية يتم بدرجة موافقة عالية وقد بلغ المتوسط الحسابي له ككل (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٦٣).

جدول (٤/٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد عرض الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	١٩	تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن حركة العاملين من والى الوظائف	4.19	.79	درجة ايجابية عالية
٢	١٦	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة إمكانية الاعتماد علية لسد الاحتياجات من الموارد البشرية	3.96	.77	درجة ايجابية عالية
٣	١٨	تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام الترقية من الداخل كأساس لملئ الشواغر	3.83	.83	درجة ايجابية عالية
٤	١٧	تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد جلسات إرشاد وتوجيه مع العاملين لتحديد المسار الوظيفي لهم	3.62	.89	درجة ايجابية عالية
		تحديد عرض الموارد البشرية ككل	3.90	.63	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/٧)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد عرض الموارد البشرية، حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية معلومات عن حركة العاملين من والى الوظائف" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وجاءت الفقرة رقم (١٦) بالمرتبة الثانية والتي تنص على : " تقوم ادارة الموارد البشرية بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة امكانية الاعتماد علية لسد الاحتياجات من الموارد البشرية " وكانت بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٧٧) ، وايضا جاءت الفقرة رقم (١٨) بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة عالية والتي تنص على : " تقوم ادارة الموارد البشرية باستخدام الترقية من الداخل كأساس لملئ الشواغر " بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وأخيرا قد جاءت الفقرة رقم (١٧) في المرتبة الرابعة والأخيرة في تحديد العرض من الموارد البشرية وقد جاءت بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٩).

اما حول تحديد العرض من الموارد البشرية ككل فقد جاء بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٦٣).

جدول(٤/٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قرارات التطبيق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	٢٤	يقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة	4.04	.94	درجة ايجابية عالية
٢	٢١	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوجيه البرامج التدريبية حسب ما يتطلبه العمل	4.02	.98	درجة ايجابية عالية
٣	٢٣	تقوم إدارة الموارد البشرية بترقية العاملين استنادا إلى مهاراتهم	3.94	1.00	درجة ايجابية عالية
٤	٢٢	تقوم إدارة الموارد البشرية بمساواة الفرص التدريبية للعاملين	3.92	.94	درجة ايجابية عالية
٥	٢٠	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمقارنة ما بين عدد ونوع العاملين المتوفر لديها والمطلوب مستقبلاً	3.90	.88	درجة ايجابية عالية
		مقارنة العرض من الموارد البشرية مع الطلب ووضع الخطة ككل	3.96	.81	درجة ايجابية عالية
		تخطيط الموارد البشرية ككل	3.95	.52	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قرارات التطبيق، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على "يقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وجاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على : " تقوم ادارة الموارد البشرية بتوجية البرامج التدريبية حسب ما يتطلبة العمل" بدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٣) وبدرجة موافقة عالية والتي تنص على : " تقوم إدارة الموارد البشرية بترقية العاملين استنادا الى مهاراتهم " بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,٠٠) ، وجاءت الفقرة رقم (٢٢) بالمرتبة الرابعة وبدرجة موافقة عالية والتي تنص على :" تقوم الموارد البشرية بمساواة الفرص التدريبية للعاملين" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٠) وكانت ايضا بدرجة موافقة عالية والتي تنص على :" تقوم ادارة الموارد البشرية بالمقارنة ما بين عدد ونوع العاملين المتوفر لديها والمطلوب مستقبلا" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٨).

من خلال الجدول السابق رقم (٥/٧) تكون قرارات التطبيق تمارس بدرجة ممارسة عالية وكان المتوسط الحسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٨١) ، اما حول تخطيط الموارد البشرية فقد كانت درجة الموافقة عالية وجاءت تحت متوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥٢)

4.3 : الفاعلية التنظيمية

جدول(٤/٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القدرة على التكيف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	٢٨	يمتاز البنك بوجود نظام فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية	4.42	.65	درجة ايجابية عالية
٢	٢٧	للبنك قدرة كبيرة في التعامل مع القطاعات المختلفة في المجتمع	4.38	.79	درجة ايجابية عالية
٣	٢٦	يقوم البنك بإجراء التغيرات الضرورية في أنشطتها وإداراتها تبعا للتغيرات البيئية	4.25	.76	درجة ايجابية عالية
٤	٢٥	للبنك قدرة كبيرة في التكيف مع البيئة الخارجية	4.23	.69	درجة ايجابية عالية
		القدرة على التكيف ككل	4.32	.59	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/٩)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرة على التكيف، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "يمتاز البنك بوجود نظام فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "للبنك قدرة كبيرة في التكيف مع البيئة الخارجية" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للقدرة على التكيف ككل (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٩).

جدول(٤/١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التطور الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	٣٠	تمتلك إدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في تطوير كفاءة العاملين	4.23	.72	درجة ايجابية عالية
١	٣١	لإدارة الموارد البشرية القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفؤة	4.23	.72	درجة ايجابية عالية
٣	٢٩	تمتلك إدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في المحافظة على التطور العلمي للعاملين	4.19	.73	درجة ايجابية عالية
٤	٣٢	هنالك نمو متزايد في عدد الأقسام العلمية والإدارية للبنك	4.10	.69	درجة ايجابية عالية
٥	٣٣	لإدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في مجال البحث والتطوير	3.90	.69	درجة ايجابية عالية
		التطور الوظيفي ككل	4.13	.51	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/١٠)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التطور الوظيفي، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرتان رقم (٣٠) والتي تنص على "تمتلك إدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في تطوير كفاءة العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٢)، والفقرة رقم (٣١) والتي تنص على "لإدارة الموارد البشرية القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفؤة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "لإدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في مجال البحث والتطوير" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للتطور الوظيفي ككل (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٥١).

جدول(٤/١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	٣٧	تمتلك إدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في إدامة علاقة قوية بين الإدارة والعاملين	3.92	.68	درجة ايجابية عالية
٢	٣٤	لإدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في تحقيق حالة الرضا لدى العاملين	3.79	.68	درجة ايجابية عالية
٣	٣٨	إن نظام الحوافز المستخدم يساعد كثيرا في تمسك العاملين بالبنك	3.73	.82	درجة ايجابية عالية
٤	٣٥	يوجد استقرار وظيفي	3.56	.97	درجة ايجابية عالية
٤	٣٦	لا يظهر العاملين الكثير من الشكوى والتذمر من برامج العمل في البنك	3.56	1.09	درجة ايجابية عالية
		الرضا الوظيفي ككل	3.71	.64	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا الوظيفي، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "تمتلك إدارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في إدامة علاقة قوية بين الإدارة والعاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٦٨)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرتان رقم (٣٥) ونصها "يوجد استقرار وظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٧)، والفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على "لا يظهر العاملين الكثير من الشكوى والتذمر من برامج

العمل في البنك" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٦) بانحراف معياري (١,٠٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٦٤).

جدول(٤/١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القابلية للتطور العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التحليل
١	٤٠	يمتلك البنك قدرة كبيرة على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	4.13	.61	درجة ايجابية عالية
٢	٤١	هنالك انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الأقسام	4.08	.68	درجة ايجابية عالية
٣	٤٢	إن القدرة العلمية المتاحة للبنك تمكنه من تقديم الاستشارات لكافة الزبائن	4.02	.73	درجة ايجابية عالية
٤	٣٩	يمتاز البنك بقدرات كبيرة في توفير الأجواء العلمية الصحيحة للخلق والإبداع	3.90	.75	درجة ايجابية عالية
		القابلية للتطور العلمي ككل	4.03	.51	درجة ايجابية عالية
		الفاعلية التنظيمية ككل	4.03	.46	درجة ايجابية عالية

يبين الجدول(٤/١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القابلية للتطور العلمي، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على "يمتلك البنك قدرة كبيرة على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "يمتاز البنك بقدرات كبيرة في توفير الأجواء العلمية الصحيحة للخلق والإبداع" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) بانحراف معياري (٠,٧٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للقابلية للتطور العلمي ككل (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٥١)، وبلغ المتوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية ككل (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٤٦).

4.4: مناقشة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الاولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحـــصائية (α ≥ ٠,٠٥) بـــين تخطـــيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية" وتقسم إلى:

الفرضية الفرعية الأولى (أ): "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (α ≥ ٠,٠٥) بين تحليل البيئة الخارجية من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى"

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة بين تحليـــل البيئـــة الخارجيـــة والفاعلية التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٤/١٣).

جدول (٤/١٣)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والفاعلية التنظيمية

	R الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تحليل البيئة الخارجية	.571	.326	22.267	.000	.571	4.719	.000

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,٣٢٦) أي أن تحليل البيئة الخارجية فسر ما قيمته (٣,٢٦%) من الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة "T" (٤,٧١٩) وبدلالة إحـــصائية ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحليل البيئة الخارجية والفاعلية التنظيمية، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى (ب): " هل توجد علاقة ذات دلالة إحـــصائية (α ≥ ٠,٠٥) بـــين تحليل البيئة من جهة أخرى والفاعلية التنظيمية من جهة اخرى"

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة بـــين تحليـــل البيئـــة الداخليـــة والفاعلية التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٤/١٤).

جدول (٤/١٤)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والفاعلية التنظيمية

	R الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تحليل البيئة الداخلية	.447	.200	11.514	.001	.447	3.393	.001

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,٢٠٠) أي أن تحليل البيئة الداخلية فسر ما قيمته (٢,٠٠%) من الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة "T" (٣,٣٩٣) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحليل البيئة الداخلية والفاعلية التنظيمية، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين تحليل البيئة من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى"

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة بين تحليل البيئة والفاعلية التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٤/١٥)

جدول (٤/١٥)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تحليل البيئة والفاعلية التنظيمية

	R الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تحليل البيئة	.576	.331	22.793	.000	.576	4.774	.000

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,٣٣١) أي أن تحليل البيئة فسر ما قيمته (٣٣,١%) من الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة "T" (٤,٧٧٤) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحليل البيئة والفاعلية التنظيمية، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين تحديد الطلب من الموارد البشرية من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى"

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة بين تحديد الطلب من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٤/١٦).

جدول (٤/١٦)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تحديد الطلب من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية

	R الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تحديد الطلب من الموارد البشرية	.570	.325	22.130	.000	.570	4.704	.000

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,٣٢٥) أي أن تحديد الطلب من الموارد البشرية فسر ما قيمته (٣٢,٥%) من الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة "T" (٤,٧٠٤) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين تحديد الطلب من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (α ≤ ٠,٠٥) بين تحديد العرض من الموارد البشرية من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى"

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة بين تحديد العرض من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٤/١٧).

جدول (٤/١٧)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تحديد العرض من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية

	R الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	الدلالة الإحصائية
تحديد عرض الموارد البشرية	.596	.355	25.305	.000	.596	5.030	.000

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,٣٥٥) أي أن تحديد العرض من الموارد البشرية فسر ما قيمته (٣,٥٥%) من الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة "T" (٥,٠٣٠) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود

علاقة إيجابية بين تحديد العرض من الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين قرارات التطبيق من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى"

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة بين قرارات التطبيق والفاعلية التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول (٤/١٨).

جدول (٤/١٨)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين قرارات التطبيق والفاعلية التنظيمية

	R الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	الدلالة الإحصائية
قرارات التطبيق	.329	.108	5.589	.022	.329	2.364	.022

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (٠,١٠٨) أي أن قرارات التطبيق فسرت ما قيمته ١,٠٨% من الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة "T" (٢,٣٦٤) وبدلالة إحصائية (٠,٠٢٢) وهي أقل من مستوى قبول الفرضية (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين قرارات التطبيق والفاعلية التنظيمية، وبهذا يتم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية (أ): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) لتخطيط الموارد البشرية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الموارد البشرية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤/١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الموارد البشرية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.98	.527	36
	أنثى	3.89	.496	12
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	3.92	.257	6
	بكالوريوس	3.91	.571	35
	دراسات عليا	4.23	.276	7
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	4.24	.206	3
	٥ – أقل من ١٠ سنوات	3.85	.147	2
	١٠–أقل من ١٥ سنة	4.19	.382	9
	١٥ سنة فأكثر	3.87	.557	34
العمر	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	4.19	.265	2
	٣٠– أقل من ٤٠ سنة	4.05	.801	12
	٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	3.90	.433	28
	٥٠ سنة فأكثر	3.93	.078	6

يبين الجدول (٤/١٩) عدم وجود تباينً ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الموارد البشرية، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، والعمر .

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي على الأداة ككل جدول(٤/٢٠).

جدول (٤/٢٠)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تخطيط الموارد البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.063	1	.063	.239	.628
المؤهل العلمي	1.274	2	.637	2.397	.105
سنوات الخبرة	1.152	3	.384	1.445	.245
العمر	.197	3	.066	.247	.863
الخطأ	10.101	38	.266		
المجموع	12.499	47			

يتبين من الجدول (٤/٢٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة احصائية٠,٦٢٨ > قيمة a (٠,٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة إحصائية ٠,١٠٥ > قيمة a (٠,٠٥)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة إحصائية ٠,٢٤٥ > قيمة a (٠,٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر في تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة إحصائية ٠,٨٦٣ > قيمة a (٠,٠٥) ، مما يشير إلى رفض الفرضية في جميع المتغيرات.

الفرضية الرئيسية الثانية (ب): "توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤ ٠,٠٥) للفاعلية التنظيمية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفاعلية التنظيمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤/٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفاعلية التنظيمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	4.04	.423	36
	أنثى	4.03	.595	12
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	4.05	.327	6
	بكالوريوس	3.98	.488	35
	دراسات عليا	4.31	.382	7
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	4.04	.064	3
	٥ – أقل من ١٠ سنوات	3.83	.000	2
	١٠–أقل من ١٥ سنة	4.31	.276	9
	١٥ سنة فأكثر	3.97	.511	34
العمر	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	4.00	.000	2
	٣٠– أقل من ٤٠ سنة	4.28	.378	12
	٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	3.91	.515	28
	٥٠ سنة فأكثر	4.14	.178	6

يبين الجدول (٤/٢١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفاعلية التنظيمية، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،العمر

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي على الأداة ككل جدول (٤/٢٢)

جدول (٤/٢٢)

تحليل التباين الأحادي لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الفاعلية التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.034	1	.034	.199	.658
المؤهل العلمي	1.646	2	.823	4.738	.015
سنوات الخبرة	1.140	3	.380	2.188	.105
العمر	1.332	3	.444	2.557	.070
الخطأ	6.601	38	.174		
المجموع	10.159	47			

يتبين من الجدول (٤/٢٢) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة إحصائية ٠,٦٥٨ > قيمة a (٠,٠٥).
- فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة إحصائية ٠,٠١٥ < قيمة a (٠,٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمةF وبدلالة إحصائية ٠,١٠٥ > قيمة a (٠,٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر العمر في الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F وبدلالة إحصائية ٠,٠٧٠ > قيمة a (٠,٠٥).

جدول (٤/٢٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المؤهل العلمي على البعد الجسمي، والبعد الاجتماعي والبعد الانفعالي

المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين (أ– ب)	الدلالة الإحصائية
دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	.07	.930
	دراسات عليا	-.26	.531
بكالوريوس	دبلوم كلية مجتمع	-.07	.930
	دراسات عليا	.33-*	.169
دراسات عليا	دبلوم كلية مجتمع	.26	.531
	بكالوريوس	.33*	.169

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (٤/٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤ ٠,٠٥) بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل دراسات عليا وكانت الفروق لصالح فئة المؤهل دراسات عليا، مما يشير إلى قبول الفرضية في متغير المؤهل العلمي، ورفضها في باقي المتغيرات.

4.5 العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية:

جدول (٤/٢٤)

معاملات الارتباط بيرسون للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية

		القدرة على التكيف	التطور الوظيفي	الرضا الوظيفي	القابلية للتطور العلمي	الفاعلية التنظيمية
تحليل البيئة الخارجية	الارتباط ر	.451(**)	.440(**)	.508(**)	.476(**)	.571(**)
	الدلالة	.001	.002	.000	.001	.000
	العدد	48	48	48	48	48
تحليل البيئة الداخلية	الارتباط ر	.622(**)	.407(**)	.239	.234	.447(**)
	الدلالة	.000	.004	.102	.110	.001
	العدد	48	48	48	48	48
تحليل البيئة	الارتباط ر	.596(**)	.476(**)	.429(**)	.407(**)	.576(**)
	الدلالة	.000	.001	.002	.004	.000
	العدد	48	48	48	48	48
تحديد الطلب المتوقع من	الارتباط ر	.733(**)	.612(**)	.237	.353(*)	.570(**)
	الدلالة	.000	.000	.104	.014	.000

الموارد البشرية	العدد	48	48	48	48	48
تحديد عرض الموارد البشرية	الارتباط ر	.682(**)	.504(**)	.373(**)	.441(**)	.596(**)
	الدلالة	.000	.000	.009	.002	.000
	العدد	48	48	48	48	48
قرارات التطبيق	الارتباط ر	.493(**)	.402(**)	.058	.186	.329(*)
	الدلالة	.000	.005	.697	.206	.022
	العدد	48	48	48	48	48
تخطيط الموارد البشرية	الارتباط ر	.754(**)	.604(**)	.347(*)	.423(**)	.632(**)
	الدلالة	.000	.000	.016	.003	.000
	العدد	48	48	48	48	48

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

يبين الجدول(٤/٢٥)التالي مقياس التحليل لقوة العلاقة:

جدول (٤/٢٥)

مقياس التحليل لقوة العلاقة

قوة العلاقة	**الدرجة(المدى)**
صفر- اقل من ٠,٣	علاقة ضعيفة
٠,٣- اقل من ٠,٥	علاقة متوسطة
٠,٥- اقل من ٠,٧	علاقة قوية
٠,٧- اقل من ١	علاقة قوية جدا
١	علاقة متطابقة

يتبين من جدول (٤/٢٥) أعلاه وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا (α = ٠,٠٥) بين تخطيط الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية وقد جاءت أعلى ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والقدرة على التكيف بدرجة قوية جدا بلغت (٠,٧٥٤)، في حين قد حصلت أدنى ارتباط بين قرارات التطبيق مع الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة بلغت (٠,٠٥٨).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج:

١- أظهرت نتائج تحليل البيئة عناصر البيئة الخارجية بأنه يتوفر لدى إدارة المـوارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن معلومات عن مصادر الموارد البـشرية الخارجية ، ومتابعة آخر التطورات التكنولوجية بالإضافة الى ترجمة التأثير للعوامـل الخارجية على البنك بدرجة عالية، في حين أثبتت نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجيـة بان إدارة الموارد البشرية تقوم بدراسة وتحليل معدل التضخم والفائدة فـي الاقتـصاد الوطني وتحليل اثر الضرائب المفروضة على البنك بدرجة متوسطة.

٢- بينت نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية بأنه يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية فـي البنوك التجارية العاملة في الأردن معلومـات عـن وصـف الوظـائف والمعلومـات الديغرافية عن الموظفين بالإضافة وجود ربط وتكامل ما بين إستراتيجية البنك العامـة وعملية تخطيط الموارد البشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية في القطاع المـذكور بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها بالإضافة الى أنهـا تقـوم إعطاء أهمية لظروف العمل المادية في عملية التخطيط بدرجة عالية.

٣- كشفت نتائج تحليل الطلب المتوقع من الموارد البـشرية بانـه تتـوفر لـدى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنيـة معلومـات عـن الوظـائف المـشغولة والشاغرة، كما تقوم بالتنسيق مع الإدارات الأخرى قبل إجراء تعيينـات او تـنقلات او ترقيات، بالإضافة الى انها تقوم بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث العـدد والمواصفات والوقت المناسب لإجراء التعيينات بدرجة عالية.

٤- توصلت نتائج تحليل العرض من الموارد البشرية بانه تتوفر لـدى إدارة المـوارد البشرية في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن بانه يتوفر لديها معلومـات عـن حركة العاملين، كما تقوم بدراسة سوق العمل الخارجي لسد الاحتياجات، بالإضافة الى

انها تقوم باستخدام الترقية الداخلية كأساس لملئ الشواغر، وأخيرا تقوم بعقد جلسات توجيهية وإرشادية مع العاملين لديها لتحديد المسار الوظيفي لهم بدرجة عالية.

٥- أوضحت نتائج تحليل قرارات التطبيق بان إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية تقوم بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة، كما تقوم بتوجيه برامج تدريبية حسب متطلبات العمل ، كما تعتمد أسلوب تقييم المهارات في تقييم العاملين ومساواة العاملين بالنسبة للفرص التدريبية بدرجة عالية.

٦- كشف تحليل البيانات الديمغرافية بعدم وجود تباينا ظاهريا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر على تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

٧- كما كشفت نتائج تحليل البيانات الديغرافية المذكورة بعدم وجود تباينا ظاهريا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة والعمر على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الاردن، في حين نتائج التحليل وجود تباين ظاهري للمؤهل العلمي، وبإجراء عملية التحليل للمتغير المذكور لبيان اثر المؤهل العلمي جاءت الفروق لصالح فئة الدراسات العليا.

٨- توصلت معامل تحليل معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لأثر تخطيط الموارد البشرية في مجال تحليل البيئة الخارجية، تحديد الطلب من الموارد البشرية وتحديد العرض من الموارد البشرية تأثير ايجابي طردي وبدرجة ارتباط قوية على الفاعلية التنظيمية، فيما كان تأثير تخطيط الموارد البشرية فيما يخص تحليل البيئة الداخلية، وقرارات التطبيق تأثير ايجابي ولكن بدرجة متوسطة.

5.2 الاستنتاجات:

على ضوء النتائج المذكورة آنفا نستنتج ما يلي:

١- إن إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن تقوم بتحليل عناصر البيئة الخارجية بدرجات متفاوتة نسبيا تتراوح ما بين درجة عالية ومتوسطة.

٢- كما تقوم ادارة الموارد في البنوك التجارية العاملة في الاردن تقوم بتحليل متغيرات البيئة الداخلية، الطالب المتوقع من الموارد البشرية، العرض من الموارد البشرية، وقرارات التطبيق بدرجة عالية.

٣- عدم وجود تاثير للمتغيرات الديغرافية على المتغير المتغير المستقل للدراسة والذي تمثل في واقع تخطيط الموارد البشرية.

٤- عدم وجود تأثير للمتغيرات الديغرافية على المتغير التابع للدراسة والذي يتمثل في الفاعلية التنظيمية، باستثناء المؤهل العلمي.

٥- وجود درجات ارتباط بنسب متفاوتة تراوحت بين متوسط وعالي لاثر تحليل واقع تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل، وعلى الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

5.3 التوصيات:

على ضوء النتائج والاستنتاجات المذكورة آنفا يوصي الباحث بما يلي:

١- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن بالاهتمام بشكل اكبر في تحليل معدل الفائدة والتضخم في الاقتصاد الوطني، لما له من تأثير مباشر في تحديد الأجور او التوظيف او التسريح من الخدمة، وهو ذو تأثير مباشر في الفاعلية التنظيمية.

٢- ضرورة قيام ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن بتحليل ودراسة للضرائب المفروضة عليها بشكل اكبر، وذلك لما له تاثير على النفقات المالية للمنظمة، وبالتالي على برامجها الخاصة بالموارد البشرية، وكل ما ذكر ذو تأثير مباشر على الفاعلية التنظيمية.

٣- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الأردن بايجاد برامج لتأهيل العاملين أكاديميا لما له من تأثير واضح في التطور العلمي والعملي، والذي يعتبر أساس في رفع الفاعلية التنظيمية لها.

٤-تشجيع دراسات جديدة تهتم بمجال تخطيط الموارد البشرية وذلك لاعتباره قطاع يعاني من النقص ولما له من اثر على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

٥-تشجيع دراسات جديدة تربط ما بين وظائف ادرة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية ذلك لقلة التقديم النظري في هذا الموضوع.

٦-إمكانية دراسات جديدة تأخذ تخطيط الموارد البشرية او احد فروع وظائف الموارد البشرية مثل تقييم الأداء، أو التوجيه، أو الاستقطاب الداخلي أو الخارجي على أحد مؤشرات الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية (القدرة على التكيف، التطور الوظيفي، الرضا الوظيفي، القدرة على التطور العلمي).

المراجع

المراجع العربية:

١-الكتب:

١- إبراهيم حمد العبود وآخرون، **تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، دط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1993.

٢- احمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية**، دط، الدار الجامعية، مصر، 2004.

٣- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة تيب توب لخدمات التوزيع ترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والادارية، ط١، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، الناشر العربي: دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

٤- جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد احمد عبدالعال وعبد المحسن جودة،دط،دار المريخ السعودية، 2003.

٥- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دط، دد، الاردن، 2001.

٦- خالد الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن، 2003.

٧- خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة، **ادارة الموارد البشرية**، ط١، دار المسيرةللنشر والتوزيع، الاردن،2007.

٨- راشد محمد عبدالجليل واحمد فؤاد سالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**، دط، دد، مصر، 1999.

٩- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

١٠- سنان الموسوي، **ادارة الموارد البشرية وتاثيرات العولمة عليها**، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

١١- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

١٢- محمد الصيرفي، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية**،ط١، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

١٣- محمد عبدالله عبدالرحيم، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط٣، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.

١٤- محمد فالح صالح، **ادارة الموارد البشرية عـرض وتحليـل**،ط١، دار الحامـد للنـشر والتوزيع، الاردن،2004.

١٥- محمد مرعي مرعي، **أسس إدارة الموارد البشرية(النظرية والتطبيق)**، دط، دار الرضا للنشر، دم، 1999.

١٦- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مـدخل اسـتراتيجي**، دط، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.

ب- الرسائل العلمية:

١- سعيد علي الشواف، "قياس متغيرات الفعالية التنظيمية إطار مقترح"، **مجلة الإدارة العامة**، عدد61، 1989.

٢- صلاح الدين عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، **مجلة الادارة العامـة**، عدد54، 1987.

٣- فاضل حميد مزعل الدليمي، "مداخل فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، **مجلة دراسات الجامعة الاردنية**، مجلد21، عدد4، 1994.

٤-كرستوفر اوربن، "نحو تصنيف لمقاييس الفعالية"، **مجلة الإدارة العامة**، عدد1988,57.

٥- مؤيد السالم ومحمد آل ياسين، "اثر عدم التاكد البيئي في الخـصائص الهيكليـة وفاعليـة المنظمة: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي"، **مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية**، مجلد 18، عدد2، 2002.

المراجع الأجنبية:

A- Books:

1- Arthur W.Sherman & George W.Bohlander**, Managing Human Resources**, Ninth Edition, South Western Publishing Company, USA,1992.

2- Derek Rollinson & others, **Organizational Behavior and Aalysis An Integrated Approach**, Fist Edition, Wesly Longman, UK,1998.

3- Derek Torrington & others, **Human Resources Management**,Sixth Edition, Prentice-Hall, UK,2005.

4- Elmer H.Burack, **Personnel Management Cases and Exercises**, West Publishing Company, USA,1978.

5- Gary Dessler, **Personnel Management,** Fourth Edition, Prentice-Hall International, USA, 1988.

6- Gary Deessler, **Organizational Theory Integrating Structure and Behavior**, Second Edition, Prentice-Hall Inc,USA.1986.

7- Jack Duncan, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA,1978.

8- Jerry C.Wofford, **Organizational Behavior Foundation for Organizational Effectiveness,** Kent Publishing Company, USA,1982.

9- J.N.Jain & P.P.Singh**, Modern Organization Development and Change Principles and Practices**, Regal. India. 2007.

10- John A.Wagner111, John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behavior,** Prentice-Hall Inc, 1992.

11- John M.Ivancevich, **Human Resources Management Foundation of Personnel**, Fifth Edition, Hoom Wood,USA,1992.

12- John P.Campbell,"On the Nature of Organizational Effectiveness" in **New Perspectives on Organizational Effectiveness,** Edit Paul S.Goodman & Johaness M.Pennings, Jossey-Bass Inc, Inc, USA,1979.

13- Karlene H.Robert & David Marshallhunt, **Organizational Behavior,** Kent Publishing Company, USA,1991.

14- Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, Eighth Edition, South Western Company, USA, 2004.

15- Richard M.Steers.**Introduction to Organizational Behavior**, Foresmand Company, USA1982.

16- Robert L.Mathis & John H.Jackson, **Personnel/Human Resources Management**, Sixth Edition, West Publishing Company,USA, 1991.

17- Terry L.Leap & Michael D.Crino,**Personnel/Human Resources Management,** Macmillan Publishing Company, USA, 1990

18- Thomas H.Patten, **Manpower Planning and the Development of Human Resources**, John Wiley & Sons Inc, USA1971.

19- William B.Werther & Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Fifth Edition, Mc Graw-Hill, USA, 1991.

20- Y.K.Singh & H.S.Rawal, **Human Resources Management**,APH Publishing Corporation, India, 2006.

B- Journals:

1- A.M.Parhizgari & G.Ronald Gilbert," Measures of Organizational Effectiveness : Private and Public Sector Performance", **Omega the International Journal of Management Science**, Vol 32, Iss 3, 2004.

2- Bill Macaleer & Jones Shannon. Does Human Resources Planning Improve Business Performance?,**Industrial Management**,Vol 45, Iss 1, 2003

3- Edward E. Lawler III, From Human Resources Management to Organizational Effectiveness, **Human Resources Management Review**, Vol 44, Iss 2 , 2005

4-Gerald R.Ferris & other, "Toward A Social Context Theory of the Human Resources Management – Organization Effectiveness RealationShip", **Human Resources Management Review** ,Vol 8, Iss 3, 1998.

5- Jay J. Jamrog, Miles, Overholt, Measuring HR and Organizational Effectiveness, **Employment Relations Today(Wiley)**, Vol 31, Iss 2 , 2004

6- Joseph, McCann, Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments,**Human Resources Planning**, Vol 27, Iss 1, 2004.

الملاحـــــق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

الاستبانة

السيد مدير/مديرة .... الأكرم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحت عنوان: "**واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن**" تعد هذه الدراسة متطلباً أساسياً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة آل البيت.

ولغرض جمع المعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة؛ ولما عهدناه بكم من اهتمام واستعداد لمؤازرة الابحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا، نضع هذه الاستبانة بين ايديكم، مع العلم ان المعلومات التي سوف تتفضلون بها ستستخدم لاغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث
خالد المهداوي

الجزء الاول : معلومات عامة

١- الجنس: □ ذكر □ أنثى

٢- العمر: □ ٢٠-أقل من ٣٠ سنة □ ٣٠- أقل من ٤٠سنة
□ ٤٠- أقل من ٥٠سنة □ ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي: □ ثانوية عامة □ دبلوم (كلية مجتمع)
□ الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) □ دراسات عليا

٤- تتوفر لدى البنك وحدة خاصة بادارة الموارد البشرية:
□ نعم □ لا

٥- عدد سنوات الخبرة الاجمالي:
□ أقل من ٥ سنوات □ ٥-أقل من ١٠ سنوات
□ ١٠-أقل من ١٥ سنوات □ ١٥سنوات فأكثر

٦-عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال التخطيط للموارد البشرية:
□ لم ألتحق بدورات □ ١-أقل من ٥ دورات
□ ٥- أقل من ١٠ دورات □ ١٠ دورات فأكثر

الجزء الثاني:

المتغير المستقل: تخطيط الموارد البشرية

الرجاء تحديد الدرجة التي يتم فيها حالياً تطبيق كل من الأنشطة والممارسات التالية المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بوضع علامة (x)

تخطيط الموارد البشرية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غيرموافق	غيرموافق بشدة
أولاً: تحليل البيئة ١- تحليل البيئة الخارجية	١- يتوفر لدى ادارة الموارد البشرية معلومات عن مصادر الموارد البشرية الخارجية.					
	٢- تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل ودراسة معدل التضخم والفائدة في الاقتصاد الوطني.					
	٣-تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل اثر الضرائب المفروضة على البنك .					
	٤-تقوم ادارة الموارد البشرية بمتابعة آخر التطورات التكنولوجية.					
	٥-تقوم ادارة الموارد البشرية بترجمة التاثير للعوامل الخارجية على البنك.					
٢- تحليل البيئة الداخلية	١- تعطي ادارة الموارد البشرية اهمية لظروف العمل المادية في عملية التخطيط.					
	٢- تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها.					
	٣- يتوفر لدى ادارة الموارد البشرية معلومات عن وصف الوظائف(طبيعة العمل وخصائصة).					
	٤- تتوفر لدى ادارة الموارد البشرية معلومات ديمغرافية ووظيفية عن الموظفين.					
	٥- هنالك ربط وتكامل ما بين استراتيجية البنك العامة وعملية تخطيط الموارد البشرية					

تخطيط الموارد البشرية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غيرموافق بشدة
ثانيا: تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية	١- تتوفر لدى ادارة الموارد البشرية معلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة.					
	٢- تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتهم من العاملين مستقبلاً من حيث العدد.					
	٣- تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث مواصفاتهم (التعليم،الخبرات،المهارات).					
	٤- يقوم ادرة الموارد البشرية بالتنسيق مع الادارات الاخرى قبل اجراء تعيينات او تنقلات او ترقيات					
	٥- تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد الوقت المناسب لاجراء تعيينات جديدة في البنك .					
ثالثاً: تحديد عرض الموارد البشرية	١- تقوم ادارة الموارد البشرية بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة امكانية الاعتماد علية لسد الاحتياجات من الموارد البشرية.					
	١- تقوم ادارة الموارد البشرية بعقد جلسات إرشاد وتوجيه مع العاملين لتحديد المسار الوظيفي لهم.					
	٣- تقوم ادارة الموارد البشرية باستخدام الترقية من الداخل كاساس لملئ الشواغر.					
	٤- تتوفر لدى ادارة الموارد البشرية معلومات عن حركة العاملين من والى الوظائف .					

تخطيط الموارد البشرية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غيرموافق بشدة
رابعاً:قرارات التطبيق.	١- تقوم ادارة الموارد البشرية بالمقارنة ما بين عدد ونوع العاملين المتوفر لديها والمطلوب مستقبلاً.					
	٢- تقوم ادارة الموارد البشرية بتوجية البرامج التدريبية حسب ما يتطلبة العمل.					
	٣- تقوم ادارة الموارد البشرية بمساواة الفرص التدريبية للعاملين .					
	٤-تقوم ادارة الموارد البشرية بترقية العاملين استنادا الى مهاراتهم.					
	٥-يقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة.					

الجزء الثالث:

المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية

الرجاء تحديد الدرجة التي يتم فيها تضيف كل من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية في المنظمة بوضع علامة (X)

الفاعلية التنظيمية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غيرموافق	غيرموافق بشدة
اولا:القدرة على التكيف	١- للبنك قدرة كبيرة في التكيف مع البيئة الخارجية.					
	٢- يقوم البنك باجراء التغيرات الضرورية في انشطتها واداراتها تبعا للتغيرات البيئية.					
	٣- للبنك قدرة كبيرة في التعامل مع القطاعات المختلفة في المجتمع.					
	٤- يمتاز البنك بوجود نظام فعال لقواعد واجرآءآت العمل الرسمية.					
ثانياً: التطور الوظيفي	١- تمتلك ادارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في المحافظة على التطور العلمي للعاملين .					
	٢- تمتلك ادارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في تطوير كفآءة العاملين .					
	٣- لادارة الموارد البشرية القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوؤة .					
	٤- هنالك نمو متزايد في عدد الاقسام العلمية والادارية للبنك.					
	٥- لادارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في مجال البحث والتطوير .					

الفاعليـــة التنظيمية	الأنشطة والممارسات	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غيرموافق	غيرموافق بشدة
ثالثا: الرضا الوظيفي	١- لادارة المــوارد البشرية قدرة كبيرة في تحقيق حالة الرضا لدى العاملين.					
	٢- يوجد استقرار وظيفي.					
	٣- لا يظهر العاملين الكثير من الشكوى والتذمر من برامج العمل في البنك.					
	٤- تمتلك ادارة الموارد البشرية قدرة كبيرة في ادامة علاقة قوية بين الادارة والعاملين.					
	٥-ان نظام الحوافز المستخدم يساعد كثيرا في تمسك العاملين بالبنك .					
رابعـاً: القابليـة للتطـور العلمي	١-يمتاز البنك بقدرات كبيرة في توفير الاجواء العلمية الصحيحة للخلق والابداع					
	٢- يمتلك البنك قدرة كبيرة على تبسيط وتسهيل اجراءآت العمل.					
	٣-هنالك انسجام وتفاعل في الانشطة والفعاليات التي تقوم بها الاقسام .					
	٤- ان القدرة العلمية المتاحة للبنك تمكنة من تقديم الاستشارات لكافة الزبائن.					

ABSTRACT

The Reality of Human Resources Planning and its Effect on Organizational Effectiveness "An Empirical Study on Commercial Banks Working in Jordan"

By

Khalid Hussein Al-Mahdawi

Supervisor

Dr. Ziad Al-Smadi

The purpose of the present study was to identify the status of human resource planning in the Jordanian commercial banks working in Jordan by making analysis of the environment, human resource demand/supply quantity, and implementation decisions and further to explore effects on the organizational effectiveness in terms of adaptability, job satisfaction, and innovation.

Population included all commercial banks operative in Jordan. With the inclusive surveying methodology, data gathering was made by a questionnaire specifically developed for this purpose. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to make analysis for the data gathered and testing for hypotheses. Reliability was ascertained by Chronbach alpha coefficient, and to determine correlations among variables Pearson Correlation was used. One way analysis of variance was used to answer for the study questions and hypothesis testing.

The following results were revealed from the data analysis process:

1. External environment analysis showed that human resource management departments in the commercial banks operative in Jordan are knowledgeable about external human resources, following most recent technological advances and greatly affected

by external factors. Results also showed that human resource management departments investigate and analyze inflation and interest rates on the national economy level and moderately analyze taxes imposed on banks.

2. The internal environment analysis revealed that human resource management departments in commercial banks working in Jordan maintain job descriptions, employee demographics, and link the bank's corporate strategy with human resource planning. Human management departments in the commercial banks working in Jordan also analyze the internal environment regarding positions they have and that they highly consider the physical conditions of job in their planning.
3. Demand analysis of human resources revealed that human resources management departments Jordan commercial banks are knowledgeable about vacant and filled jobs, they coordinate appointment, transfer, and promotion decisions with other departments, and in addition, they specify their future needs of employees in terms of quantity, quality, and most appropriate time for making appointments to a higher degree.
4. Supply analysis of human resources found that human resources management departments working in Jordan are knowledgeable about employee turnover rates, they study external labor market to meet their needs, in addition they promote from inside as a basis for vacancy filling, and finally they hold guidance meetings with the employees in order to specify their job paths to a higher degree.
5. Results related to tea implementation decisions demonstrated that human resource management departments in Jordan commercial banks typically layout human resource plans, administer the

training needs to fit work requirements, and adopt skills evaluations as a method for employee assessment, and allow employees equal opportunities for training to higher degree.

6. Demographics analysis revealed no surface variance for such variables as gender, qualification, years of experience, and age on the human resources planning in the commercial banks working in Jordan.
7. Demographics analysis revealed no surface variance for such variables as gender, years of experience, and age on the organizational effectiveness in the commercial banks working in Jordan, whereas they have been showed surface variance for the qualification. Analysis conducted for the qualification variable to reveal its effect revealed differences in favor of (graduate studies) group.
8. The correlation coefficient and simple regressive analyses of human resource planning effect within the domains external environment, human resources demand and supply showed a steady positive effect and a strong correlation on the organizational effectiveness, whereas human resources planning regarding the internal environment had a moderate positive effect.